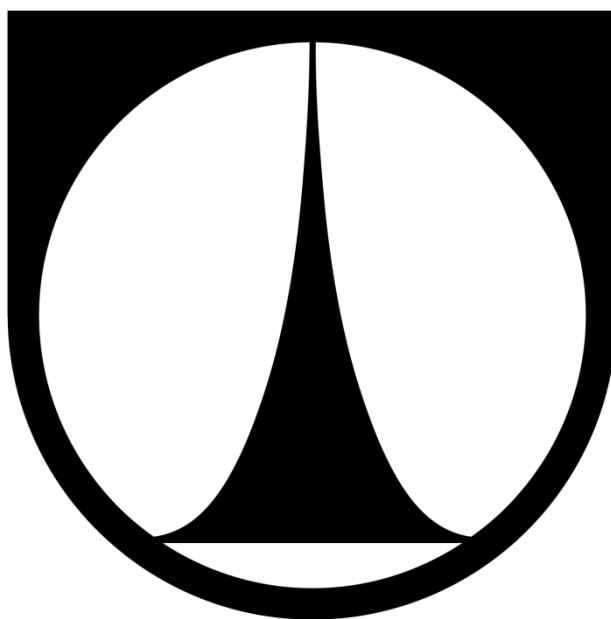


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Jana Martinková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: B6205 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Růst firmy PRAKTIK system s. r. o. v závislosti na rozvoji lidských zdrojů

The growth of PRAKTIK system company depending on the development of human resources

DP-EF-KPE-2013-44

Bc. Jana Martinková

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Lada Dauschingerová, PRAKTIK system s. r. o.

Počet stran: 86

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 4. 1. 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 14. 12. 2012

Anotace

Diplomová práce se zabývá koncepcí rozvoje lidských zdrojů ve firmě PRAKTIK system s. r. o. ve vztahu na výkonost firmy a analyzuje další oblasti, které přímo či nepřímo s jejím rozvojem souvisí. Mezi zkoumané oblasti patří strategické řízení, postavení lidských zdrojů v rámci podniku, aktivity na podporu výkonnosti pracovníků a analýza firemní kultury. Součástí práce je audit řízení lidských zdrojů a jejich organizace ve společnosti, kde jsou pomocí dotazníku vyhodnoceny jednotlivé oblasti, které mají na rozvoj pracovníků a celé firmy vliv a následně konkrétní doporučení pro další rozvoj. V závěrečné kapitole je vyhodnocen konkrétní projekt, k jehož nastartování v roce 2011 přispělo intenzivní školení a rozvoj pracovníků a také jakou měrou nyní přispívá k ročním výsledkům firmy.

Klíčová slova

Rozvoj lidských zdrojů

Lidský kapitál

Strategie

Firemní kultura

Výkon firmy

Investor in People

Balanced Scorecard

Annotation

This thesis deals with the concept of human resource development in PRAKTIK system company Ltd. in relation to the production rate of the company and analyzes other areas that are directly or indirectly related to its development. These areas include strategic management, human resources positions within the company, activities in support of the workers' performance and analysis of corporate culture. Part of this work is audit of the management of human resources and their organization in the company, where all areas that have influence on the whole company are evaluated by questionnaire and then specific recommendations for further development. The final chapter evaluates the specific project of 2011, for which has contributed intensive training and staff development and the degree to which now contributes to the annual results of the company.

Key words

Human Resources Development

Human capital

Strategy

Corporate culture

Performance of the company

Investor in People

Balanced Scorecard

Poděkování

Zde bych ráda věnovala poděkování svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Sávovi Kubiasovi za jeho cenné rady, pomoc při zpracování jednotlivých částí diplomové práce a vstřícný přístup. Dále potom paní Mgr. Ladě Dauschingerové ze společnosti PRAKTIK system s. r. o.

Také nemohu zapomenout poděkovat rodině a přátelům za podporu během celého studia.

Obsah

Seznam tabulek	11
Seznam obrázků.....	12
Seznam použitých zkratk	13
ÚVOD	14
1 O SPOLEČNOSTI PRAKTIK SYSTEM S. R. O.	16
1. 1 Hlavní činnosti a postavení firmy na trhu	16
1. 2 Organizační a komunikační struktura.....	17
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2. 1 Analýza lidských zdrojů.....	20
2. 2 Strategie růstu firmy.....	22
3 VZDĚLÁVÁNÍ V PRAKTIK SYSTEM S. R. O.	24
3. 1 Odborná a zákonem stanovená školení	24
3. 2 Školení dle nadefinovaných potřeb	26
4 PODPORA RŮSTU VÝKONNOSTI	31
4. 1 Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců	31
4. 2 Investor in People.....	33
4. 3 Inovační program	37
5 VÝZNAM ŘLZ A PŘÍLEŽITOSTI PRO FIRMY	39
6 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE	41
6. 1 Lidský kapitál.....	41
6. 1. 1 Měření lidského kapitálu a tržní hodnota podniku	41
6. 1. 2 Kritika lidského kapitálu	44
6. 2 Lidské zdroje.....	45
6. 2. 1 Podniková strategie a lidské zdroje	45
6. 2. 2 Strategie řízení lidských zdrojů.....	46
6. 3 Audit řízení lidských zdrojů.....	47
6. 3. 1 Řízení pracovního výkonu.....	48
6. 3. 2 Firemní komunikace.....	49
6. 3. 3 Kultura organizace	49
7 METODIKA BALANCED SCORECARD.....	51

7. 1 Čtyři roviny BSC.....	52
7. 1. 1 Finanční perspektiva	53
7. 1. 2 Zákaznická perspektiva	53
7. 1. 3 Interní perspektiva.....	54
7. 1. 4 Perspektiva potenciálů (učení a růstu).....	55
8 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	57
8. 1 Systém podnikového vzdělávání.....	58
8. 1. 1 Identifikace potřeb vzdělávání	58
8. 1. 2 Plánování a realizace vzdělávání.....	59
8. 1. 3 Hodnocení výsledků vzdělávacích programů.....	62
8. 2 Efektivnost vzdělávání	65
8. 2. 1 Náklady na vzdělávání pracovníků	65
8. 2. 2 Přínosy ze vzdělávání.....	66
9 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH AKTIVIT ŘLZ A NÁVRHY ROZVOJE	
V NÁVAZNOSTI NA VÝKON FIRMY	69
9. 1 SWOT analýza PRAKTIK system s. r. o.	69
9. 1. 1 Strategie PRAKTIK system s. r. o.	70
9. 2 Audit ŘLZ	71
9. 2. 1 Strategie řízení lidských zdrojů a organizace ve společnosti	73
9. 2. 2 Vzdělávání zaměstnanců.....	73
9. 2. 3 Podniková kultura	77
9. 3 SWOT analýza řízení lidských zdrojů.....	78
9. 4 Měření výkonnosti projektu pomocí BSC.....	79
9. 4. 1 Zhodnocení plánovaných aktivit firmy v roce 2011.....	82
ZÁVĚR	83
Použité zdroje.....	85

Seznam tabulek

Tab. 1. Fluktuace zaměstnanců.....	22
Tab. 2. Struktura vzdělávacího plánu.....	26
Tab. 3. Časová a finanční úspora po implikaci nové struktury porady.....	29
Tab. 4. Náklady a vzdělávání v letech 2008 – 2011.....	30
Tab. 5. Uzavřené otázky s nejlepšími výsledky.....	32
Tab. 6. Uzavřené otázky s nejhoršími výsledky.....	33
Tab. 7. Indikátory měření lidského kapitálu dle PriceWaterhouseCoopers.....	43
Tab. 8. Měření strategických výsledků v závislosti na životním cyklu.....	53
Tab. 9. Zákaznická perspektiva.....	54
Tab. 10. Metody vyhodnocování.....	65
Tab. 11. Hodinové studijní náklady jednotlivce.....	66
Tab. 12. Procentuální výsledky auditu ŘLZ.....	71
Tab. 13. Hodnocené ukazatele pomocí BSC – projekt T11	80

Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační struktura firmy PRAKTIK system s. r. o.	17
Obr. 2: Komunikační struktura firmy PRAKTIK system s. r. o.	19
Obr. 3: Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví.....	20
Obr. 4: Složení zaměstnanců z hlediska věku.....	20
Obr. 5: Složení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....	21
Obr. 6: Délka praxe ve firmě.....	21
Obr. 7: Schéma strategie firmy PRAKTIK system s. r. o.	23
Obr. 8: Odborná školení a počty účastníků v roce 2011.....	25
Obr. 9: Počty účastníků a druhy externího vzdělávání v roce 2011.....	26
Obr. 10: Počty účastníků a druhy interního vzdělávání v roce 2011.....	27
Obr. 11: Zefektivnění porady vedení a způsob komunikace.....	28
Obr. 12: Hodnocení firmy na uzavřené otázky.....	32
Obr. 13: Proces vytváření tržní hodnoty podniku.....	42
Obr. 14: Souvislosti strategie řízení lidských zdrojů	47
Obr. 15: Faktory, které ovlivňují pracovní výkon.....	48
Obr. 16: Audit řízení lidských zdrojů.....	72
Obr. 17: Struktura nákladů na vzdělání v letech 2008 – 2011.....	76

Seznam použitých zkratek

AREO	Asociace recyklátorů elektronického odpadu
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku
DDP	Delivered duty paid Dodací doložka Incoterms – s dodáním clo placeno (ujednané místo určení)
DN	Doba návratnosti
EERA	European Electronic Recyclers Association Evropská asociace recyklátorů elektronického odpadu
EXW	Ex works Dodací doložka Incoterms – ze závodu dodávajícího
GTD	Getting things done Metoda organizace práce
HR	Human resources Lidské zdroje
IIP	Investors in People Investor do lidí – standard v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů
ISO	International organization for standardization Mezinárodní organizace pro tvorbu norem
NPV	Net present value Čistá současná hodnota
PO	Požární ochrana
PWC	PriceWatershouseCoopers Mezinárodní síť poradenských společností
ROI	Return on investment Návratnost investice
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů

ÚVOD

Význam rozvoje lidských zdrojů v podnicích je v posledních letech velmi diskutovaným tématem a díky tomu, že jsou lidské zdroje vnímané jako jedno z nejdůležitějších aktiv společností, hledí se na ně se stále větším zájmem. Je to zejména z důvodu globalizace, propojování trhů a vzniku trhů nových, na které musí být firmy připraveny tak, aby dokázaly pružně reagovat na zákaznické požadavky a zajistily si budoucí prosperitu a rozvoj.

Jednou z cest, jak zajistit plynulý chod společnosti, je podpora inovačních aktivit. Kdo jiní než samotní pracovníci – nositelé potenciálu, by měli s inovacemi přicházet. Proto většina úspěšných podniků považuje investice do lidských zdrojů jako prioritní oblast a velmi pečlivě pracuje s plánem jejich rozvoje, který je vázaný na podnikové cíle tak, aby společnost dokázala úspěšně své cíle plnit. Nové strategie rozvoje firem jsou zaměřené na práci s lidskými zdroji a jejich podporu směrem ke změnám, neboť úspěch nezáleží na velikosti, ale rychlosti se umět změnám přizpůsobit.

Téma diplomové práce, týkající se rozvoje lidských zdrojů v návaznosti na prosperitu konkrétního podniku, bylo zvoleno právě kvůli jeho aktuálnosti a také proto, že ne nadarmo se říká, že práce s lidskými zdroji je nejpestřejší a nejnáročnější, ale ve výsledku nese své ovoce.

Na výkon podniku mají společně s přínosem vlastních zaměstnanců, který se díky jejich rozvoji stává strategicky důležitým, vliv i ostatní faktory. Mezi sledované další oblasti pro účel této diplomové práce, patří: strategické řízení firmy, postavení lidských zdrojů v rámci podniku, aktivity na podporu výkonnosti pracovníků a v neposlední řadě analýza firemního prostředí a podnikové kultury, kde dochází k realizaci většiny pracovních výkonů. Z oblasti řízení lidských zdrojů se práce nezabývá získáváním pracovníků a odměňováním.

V diplomové práci jsem si vytyčila za cíl analyzovat stávající koncepci rozvoje lidských zdrojů, včetně strategického řízení a firemního prostředí ve firmě PRAKTIK system s. r.

o., a na konkrétním projektu analyzovat přínos pro firmu a zda byl ovlivněn právě podporou rozvojových aktivit. U analyzovaných oblastí dále doporučit dle získaných teoretických znalostí možnosti dalšího rozvoje.

Práci tvoří celkem devět kapitol, ve kterých je nejprve analyzována současná koncepce rozvoje lidských zdrojů a představena firma PRAKTIK system s. r. o. (kapitoly 1-4). Následně jsou v kapitolách 5 – 8 shrnuty teoretické podklady s důrazem na hodnotu lidských zdrojů, metody na rozvoj a podporu výkonnosti podniku. V závěru diplomové práce, kapitola 9, jsou aplikovány teoretické poznatky na stávající systém a vyhodnocení přínosu u konkrétního projektu.

1 O SPOLEČNOSTI PRAKTIK SYSTEM S. R. O.

Firma PRAKTIK system s.r.o. na českém trhu působí od roku 1994. Je společností s ručením omezeným s provozovnou ve Stráži pod Ralskem. Statutárním orgánem je jednatel a majitel Petr Linhart. Předmětem podnikání firmy je nakládání s nebezpečnými odpady, výroba a obchod. Informace o postavení firmy na trhu, organizační, komunikační struktura poslouží v dalších kapitolách k definování potřeb rozvoje lidských zdrojů, které navazují na strategii růstu firmy.

1. 1 Hlavní činnosti a postavení firmy na trhu

Hlavní činností firmy je zpracování vyřazených chladících zařízení, elektronických zařízení a přepracování složitých odpadů. Kromě toho firma vyvíjí vlastní technologie určené k recyklaci vícesložkových výrobních odpadů. Recyklačních služeb firmy využívá kolektivní systém Elektrowin (sdružení výrobců domácích elektronických spotřebičů), který zajišťuje zpětný odběr elektrozařízení a elektroodpadů, dále potom obce, sběrné dvory, průmyslové podniky, samotní prodejci a servisy. Za dobu činnosti v České republice firma zrecyklovala přes 100.000 tun chladících, elektrických a elektronických zařízení. Rok založení a počet zpracovaných tun firmu řadí mezi největší a nejzkušenější zpracovatele v České republice. Unikátní technologie umožňují zpracovávat složité odpady, které se firma snaží maximálně zpětně využít a získané suroviny nabízí partnerům v celé Evropské unii. Nepřetržitý vývoj vlastních technologií je podmíněn snahou nabídnout zákazníkům nejlepší služby v oblasti nakládání s odpady, ochrany životního prostředí a nabízet tyto služby za příznivé ceny

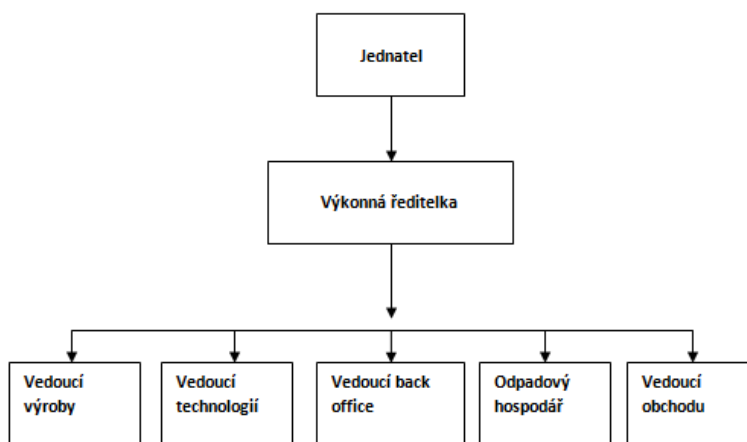
V oblasti kvality a ekologie firma řídí své procesy dle norem ISO 9001 a 14001. Rozvoj a řízení lidských zdrojů se řídí zásadami Investors in People, jejichž certifikátu firma vlastní.

Firma je členem neziskových organizací EERA (European Electronics Recyclers Association) a AREO (Asociace recyklátorů elektronického odpadu).¹

Strategie růstu firmy je založena na hledání nových příležitostí pro využití a vývoj technologií určených k recyklaci, zvyšování technologického know-how a zároveň klade velký důraz na rozvoj a zvyšování kvalifikace lidských zdrojů, které firma podporuje s cílem zajistit dlouhodobý růst firmy, stálou nabídku pracovních pozic a uplatnění produktů na mezinárodních trzích.

1. 2 Organizační a komunikační struktura

Firma PRAKTIK system s. r. o. využívá plochou organizační strukturu s malým počtem podřízených úrovní. Na organizační strukturu navazuje struktura komunikace, která je v rámci efektivity sdělování informací na úrovni vedoucích pracovníků krátká. Organizační struktura je zřejmá z následujícího schéma:



Obr. 1: Organizační struktura firmy PRAKTIK system s. r. o.

Zdroj: Intranet firmy PRAKTIK system s. r. o.

Vrcholným orgánem firmy je jednatel. Jednatel má právo kdykoliv přijít za kýmkoliv z pracovního kolektivu, avšak jeho komunikace je ve formě příspěvků a návrhů - plní funkci mentora. Osobně se stará o strategický rozvoj firmy a rozhoduje o zásadních

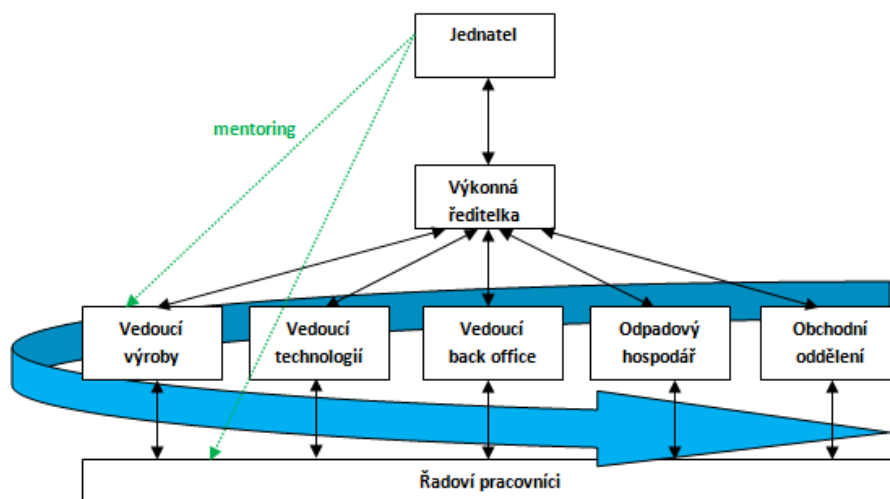
¹ PRAKTIK system s. r. o., *O společnosti* [online], PRAKTIK system, [vid. 12. 10. 2011], dostupné z <http://www.praktiksystem.cz/o-spolecnosti.htm>

finančních otázkách jako je výstavba nových technologií, majetkové investice, investice do vzdělávání zaměstnanců na následující období atd. Samotné řízení a přidělování úkolů, stanovování zodpovědností je na výkonné ředitelce, vždy samozřejmě po odsouhlasení a stanovení priorit jednatelem.

Výkonná ředitelka zodpovídá za jednotlivá oddělení, rozvoj lidských zdrojů, plnění business plánu, a tvoří hlavní článek v komunikaci mezi těmito odděleními a jednatelem. Komunikace mezi odděleními a výkonnou ředitelkou má svá pravidla, avšak ve stanovené době funguje na principu otevřených dveří, což prakticky znamená, že ve stanovenou hodinu se může přijít poradit o čemkoliv každý zaměstnanec firmy. Mimo tuto dobu se komunikace řídí zaběhlými pravidly, nejčastěji na celofiremní poradě, která má pevně stanovený čas a koná se jednou týdně. Dále je možná konzultace po skypu, či osobní schůzka, vždy však po odsouhlasení daného času, tématu a délky oběma stranami. Běžným komunikačním nástrojem je samozřejmě e-mail a telefon.

Společnost tvoří pět oddělení, jejichž vzájemná spolupráce a rovnoměrný rozvoj zajišťuje stabilní chod firmy. Každé oddělení má svého vedoucího, který v komunikaci s výkonnou ředitelkou funguje jako klíčová osoba v řešení daných úkolů a prezentuje činnost a výsledky svého oddělení.

Komunikace mezi vedoucím oddělení a jeho podřízenými pracovníky nemá pevná pravidla, což je způsobeno zejména společným pracovním prostorem. Jednou až dvakrát týdně se koná porada oddělení, kde se prezentuje časový harmonogram pro splnění úkolů, odpovědnosti, akční návrhy apod.



Obr. 2: Komunikační struktura firmy PRAKTIK system s. r. o.

Zdroj: Interní dokumentace PRAKTIK system s. r. o., vlastní zpracování

Organizační struktura tvoří základní schéma pro komunikaci uvnitř firmy. Kromě porad, emailu, skypu využívá firma celou řadu dalších nástrojů, které jsou vhodné jak pro vertikální tak horizontální komunikaci. Mezi tyto nástroje patří intranet, celofiremní akce, kde je prezentován business plán na nadcházející období, akce jednotlivých oddělení, firemní prezentace, nástěnky.

Kromě svých zaměstnanců firma využívá externí pracovníky. Jedná se o odborníky z oboru financí, daní, stavebnictví, certifikací, strategického rozvoje, rozvoje manažerských kompetencí atd. Pro některé činnosti firma využívá možnosti outsourcingu. Pracovníci mají možnost využít odborníka z daného oboru, který jim poskytne nový a nezaujatý pohled včetně inspirace a obohacení pro činnosti, které v rámci svého oddělení řeší. Každé oddělení má celou řadu kontaktů, které využívají v případě, když potřebují odbornou radu.

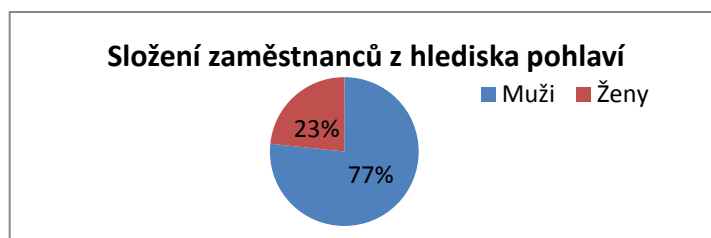
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola analyzuje lidské zdroje z hlediska jednotlivých ukazatelů, jako jsou věk, zastoupení mužů a žen atd. Dále se zabývá strategií růstu, se kterou společnost pracuje, vizí a stanovenými hodnotami, které jsou vedením vyhodnoceny jako významné faktory ovlivňující firemní prostředí a pracovní atmosféru, která může ovlivnit výkonnost firmy.

2. 1 Analýza lidských zdrojů

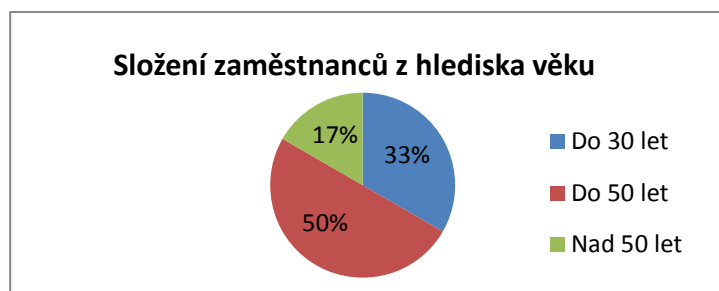
Analýza lidských zdrojů slouží ke zjištění základních informací, které se týkají struktury pohlaví, věku, vzdělání a délky praxe ve společnosti PRAKTIK system s. r. o. Údaje z roku 2011 jsou znázorněny na obrázcích č. 3 – 6.

Celkový počet zaměstnanců firmy (bez externích pracovníků, kteří jsou najímáni na konkrétní zakázky a nepočítají se do kmenového stavu) je 60. Z toho 46 mužů a 14 žen.



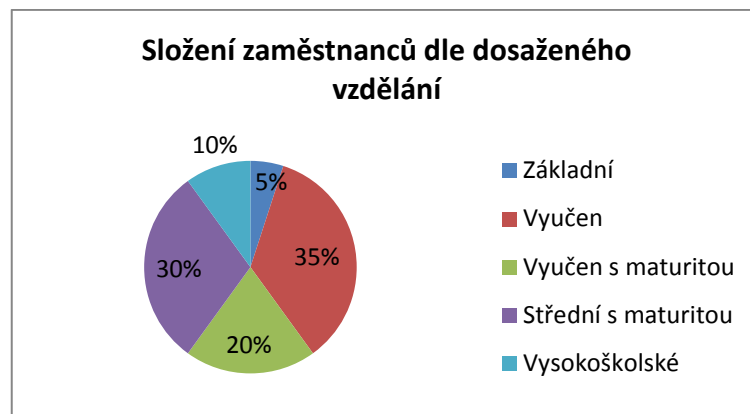
Obr. 3: Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví

Zdroj: Interní dokumenty společnosti PRAKTIK system s. r. o.



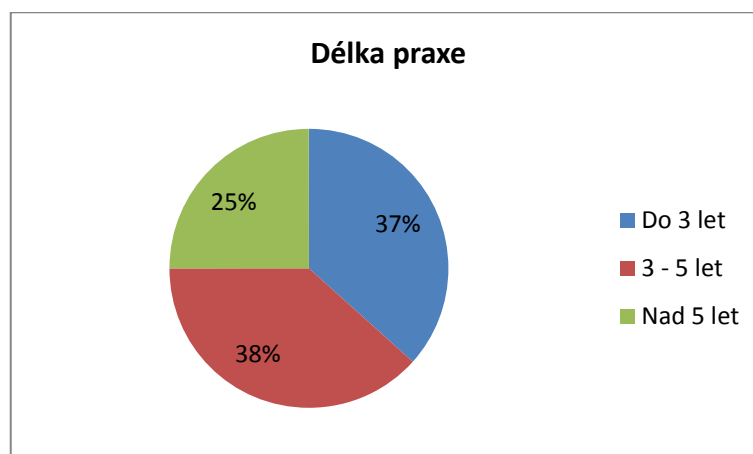
Obr. 4: Složení zaměstnanců z hlediska věku

Zdroj: Interní dokumenty společnosti PRAKTIK system s. r. o.



Obr. 5: Složení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: Interní dokumentace společnosti PRAKTIK system s. r. o.



Obr. 6: Délka praxe ve firmě

Zdroj: Interní dokumentace společnosti PRAKTIK system s. r. o.

Nejpočetnějším úsekem firmy je oddělení výroby, které značně ovlivňuje sledované ukazatele. Z hlediska pohlaví jasně převládají muži prozatím s nižší kvalifikací. Z hlediska délky praxe ve firmě převládá skupina pracovníků od 3 do 5 let. Značný vliv má na tento faktor hodnota fluktuace. Fluktuace zaměstnanců na pozicích s nižší kvalifikací je oproti standardu vysoká. Dle údajů průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers z roku 2007 je míra celkové fluktuace v České republice 14,8%. Doporučená hodnota je v rozmezí 5 – 10%.²

² Průzkum společnosti PricewaterhouseCoopers – HR Controlling 2007 [online]. Personalista, 2007 [vid. 2011- 11-20]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>

Následující tabulka zachycuje vývoj fluktuace zaměstnanců v letech 2008 - 2011. Firmě se daří fluktuaci snižovat zejména díky zlepšování pracovních podmínek a aktivitám zaměřených na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Přesto je zde velká odchylka od doporučených hodnot.

Tab. 1. Fluktuace zaměstnanců

Rok	Management	THP	Ostatní	Průměrně osob	Fluktuace %
2008	4	7	19	59,96	50,03
2009	0	7	16	53,92	42,65
2010	0	3	21	77,00	31,16
2011	1	0	12	60	21,6

Zdroj: Interní dokumentace firmy PRAKTIK system s. r. o., vlastní zpracování

Z celkového počtu 60 pracovníků má 6 vysokoškolské vzdělání. Jedná se vesměs o vedoucí pracovníky. U dělnických profesí převládá základní nebo nižší střední vzdělání.

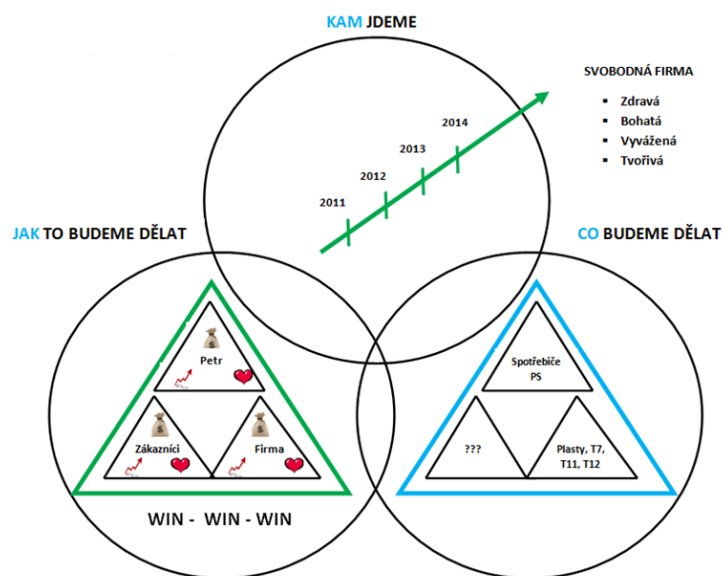
Personální analýza poskytuje důležité podklady k vymezení rozvojových potřeb ať už jednotlivých oddělení, zaměstnanců, či za firmu jako celek. Rozvojové potřeby lidského i technologického kapitálu jsou pečlivě finančně i strategicky plánovány na několik let.

2. 2 Strategie růstu firmy

Rozvoj lidských zdrojů navazuje na firemní strategii růstu. V rámci této strategie je každoročně tvořen business plán, ve kterém jsou prezentovány vize, cíle a hodnoty. Business plán je prezentován každý rok na celofiremní akci, která je spojena s kulturním programem a plní funkci teambuildingu. Vedoucí pracovníci zhodnotí, zda dosáhli předem stanovených cílů, vyzdvihnou se úspěchy jednotlivců i oddělení a hodnotí se dosažené inovace. Díky této akci jsou zaměstnanci seznámeni se směrem, jakým se firma bude ubírat, zároveň každý zná svou pozici a jakým dílem přispívá k celkovému chodu firmy. Součástí business plánu je prezentace možností firemního vzdělávání a částka, která byla do rozvoje a vzdělání investována předešlý rok.

Strategie firmy PRAKTIK system s. r. o. pracuje se třemi základními otázkami:

- **Kam jdeme** - ukazuje cestu, na jejímž konci je zdravá, bohatá a vyvážená firma
- **Jak to budeme dělat** – rovnováha mezi finančním oceněním, radosti z vykonané práce a vztahy mezi jednatelem, zaměstnanci a zákazníky
- **Co budeme dělat** – každoroční plán, množství zpracovaných tun a nové projekty



Obr. 7: Strategie firmy PRAKTIK system s. r. o.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti PRAKTIK system s. r. o.

„Jednička v nabídce recyklačních programů.“³

Cíle a způsob jejich dosahování musí být vždy v souladu s nastavenými hodnotami, které jsou interně nazývány tzv. „*pravidla hry*“. Mezi tyto hodnoty patří:

- Kvalita
- Spolehlivost
- Nadšení a vstřícnost
- Etika

„Teamová spolupráce aneb dohromady každý z nás dosáhneme více.“⁴

³ Vize společnosti PRAKTIK system s.r.o., interní dokumentace – Business plán na rok 2011

⁴ Pravidla hry společnosti PRAKTIK system s.r.o., interní dokumentace – Business plán na rok 2011

3 VZDĚLÁVÁNÍ V PRAKTIK SYSTEM S. R. O.

Vzdělávací a rozvojové aktivity zaměstnanců firmy PRAKTIK system s. r. o. navazují na business plán, kde jsou uvedeny cíle jednotlivých oddělení pro následující rok a s nimi i plánovaný firemní růst. Dále vzdělávání navazuje na obor, ve kterém firma působí. Zpracovatelský průmysl vyžaduje celou řadu legislativních a technologických znalostí o odpadech, nových zpracovatelských a recyklačních tendencích atd. Vzdělávací potřeby se liší u každého zaměstnance v závislosti na jeho pozici a individuálních potřebách.

Vzdělávání zaměstnanců je možno rozdělit do dvou skupin. Jednu skupinu tvoří školení, která jsou zákonem stanovená a odborná. Tato školení jsou základem pro stabilní fungování firmy. Druhou skupinou jsou školení, která jsou vymezena dle předem definovaných potřeb a mají přispět k firemnímu ekonomickému růstu. Do této skupiny patří zvyšování kvality služeb, růst pracovní výkonnosti, technologická odbornost, či tzv. soft skills.⁵ Kromě finančních ukazatelů, které jsou výsledkem veškerých podnikových aktivit v úzkém spojení technologických a lidských zdrojů, je růst firmy PRAKTIK system s.r.o. determinován dalšími faktory, kterými se bude tato práce dále zabývat.

3. 1 Odborná a zákonem stanovená školení

Všichni zaměstnanci jsou periodicky proškolení v odborných a zákonem stanovených znalostech. Mezi tato školení patří:

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

BOZP je pravidelné školení, s periodou opakování jednou za dva roky, povinné pro všechny pracovníky. Pracovníci jsou informováni o pracovních rizicích, ochranných pomůckách, pracovním prostředí, a to vše s konkrétními příklady z praxe.

⁵ Soft skills – individuální schopnosti pracovníků, jejichž důležitost se liší v každém podniku. Měřitelnost je náročná, spektrum sahá od empatie, komunikace, sebekritičnosti, schopnosti se prosadit, až po nadechnutí týmu pro společný cíl. Souvisí se změnou požadavků na trhu práce. Kromě odborných znalostí musí pracovníci nabídnout i individuální schopnosti.

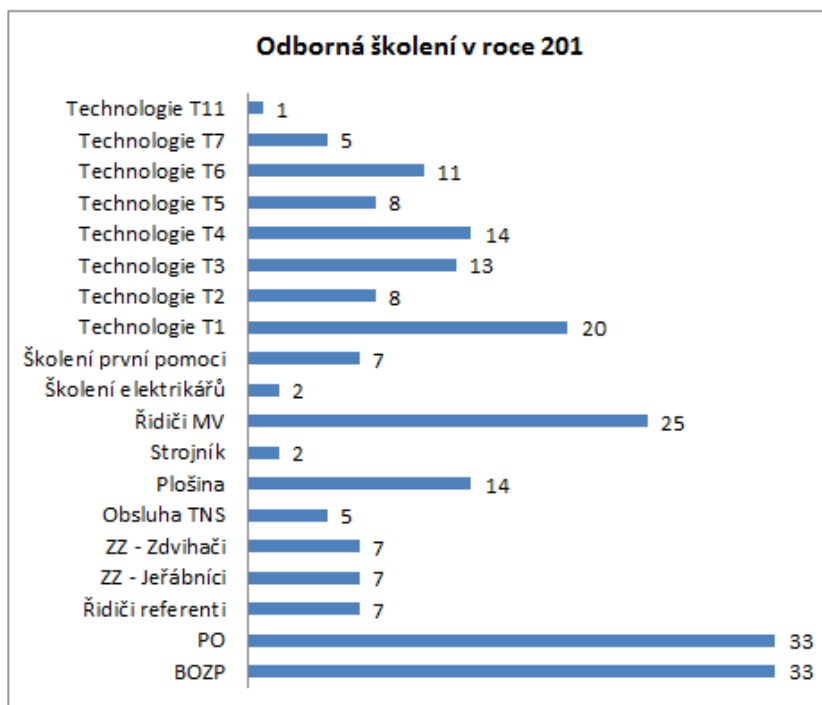
Požární ochrana (PO)

PO je školení, které zaměstnanci podstupují jednou za dva roky. Pracovníci jsou seznámeni s organizací a základními povinnostmi, které z předpisů o požární ochraně vyplývají. Patří mezi ně požární nebezpečí při činnostech v místě pracoviště, požární evakuační plán, obsluha zařízení v případě požáru atd.

Školení „řidiči referenti“

Všichni pracovníci, kteří používají služební vozidla, musí projít školením „řidiči referenti.“ Toto školení je nutné opakovat jednou za dva roky. Pracovníci si na tomto školení zopakují pravidla provozu na pozemních komunikacích, jak postupovat při autonehodě, pravidla ekonomické jízdy atd. Platí pro vozidla do hmotnosti 3500kg.

BOZP, PO a Školení „řidiči referenti“ mají největší firemní zastoupení. Mezi další zákonem stanovená školení, která musí ve vztahu k vykonávané činnosti někteří, pracovníci mít jsou: školení na zdvihacích zařízeních (jeřábníci, vazači), školení k odborné způsobilosti obsluhy tlakových zdvihacích nádob (TNS), školení první pomoci a interní směrnice k používání jednotlivých technologií.



Obr. 8: Odborná školení a počty účastníků v roce 2011

Zdroj: Interní dokumentace firmy PRAKTIK system s.r.o., Roční plán školení 2011

3. 2 Školení dle nadefinovaných potřeb

Školení, která nejsou povinná ze zákona, ale úzce souvisí s rozvojem lidského kapitálu, jsou předem plánována vedením společnosti. Tato školení a rozvojové aktivity mají možnost ovlivnit i samotní pracovníci. Každoročně je sestaven za pomoci vedoucích oddělení plán vzdělávání pro následující rok. Tento plán je rozdělen dle jednotlivých oddělení a jsou v něm uvedena školení, která pracovníci následující rok absolvují. V případě, že pracovníci sami navrhnou určitý typ školení, musí doložit vedoucímu pracovníkovi, jak jim toto školení pomůže zdokonalit dosavadní schopnosti, kolik školení stojí a jakým způsobem se vynaložené peníze firmě vrátí. V některých případech však chybí zpětná vazba, tj. vyhodnocení přínosu účasti na konkrétním školení. Příklad struktury vzdělávacího plánu je uveden v následující tabulce.

Tab. 2. Struktura vzdělávacího plánu

ŠKOLENÍ/KURZ			Povinné/ pravidelné			Plánované			Ostatní	
JMÉNO	PŘÍJMENÍ	POZICE	Název	Datum	Provede	Název	Datum	Provede	NJ	AJ

Zdroj: Interní dokumentace firmy PRAKTIK system s. r. o., Roční plán školení

Externí vzdělávání

Firma využívá celou řadu školicích a rozvojových technik. Mezi nejrozšířenější patří školení za pomoci externích specializovaných firem, která se zpravidla odehrávají mimo firmu. Jedná se většinou o jednodenní intenzivní kurzy. Druhy a počty účastníků na externích školeních za rok 2011 jsou uvedeny na následujícím obrázku.

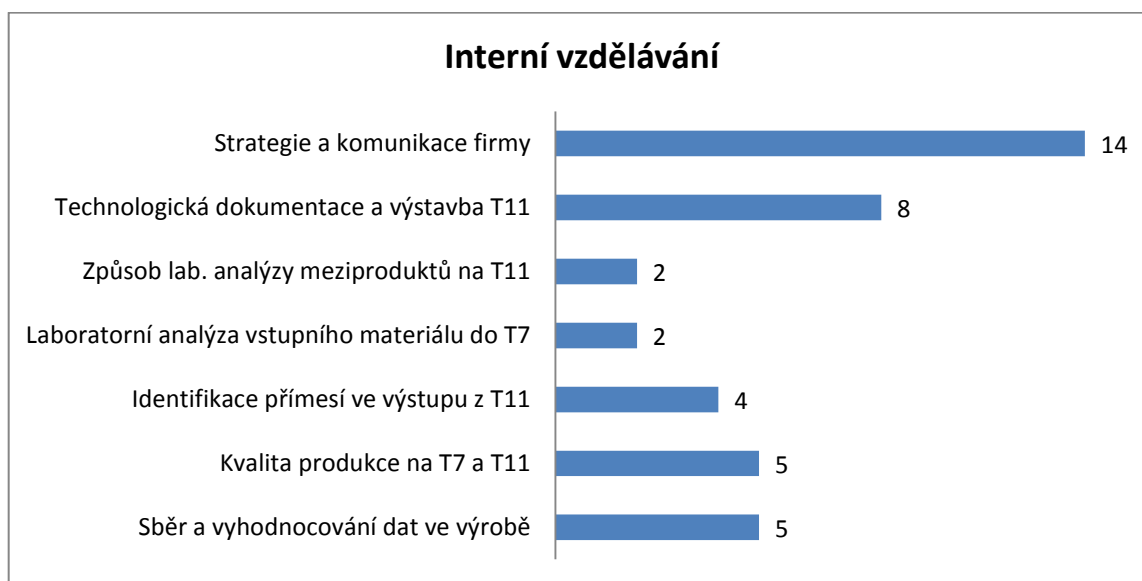


Obr. 9: Počty účastníků a druhy externího vzdělávání v roce 2011

Zdroj: Interní dokumentace firmy PRAKTIK system s. r. o., Roční plán školení

Interní vzdělávání

Stále větší význam mají interní školení, ve kterých zaujímají funkci lektora vlastní zaměstnanci firmy, při nichž dochází nejen k předávání nových znalostí, ale také rozvíjí schopnosti samotného přednášejícího a v neposlední řadě nejsou finančně náročné a jejich efekt je vysoký. Oblasti interního vzdělávání a počty účastníků zaznamenává graf, viz níže.



Obr. 10: Počty účastníků a druhy interního vzdělávání v roce 2011

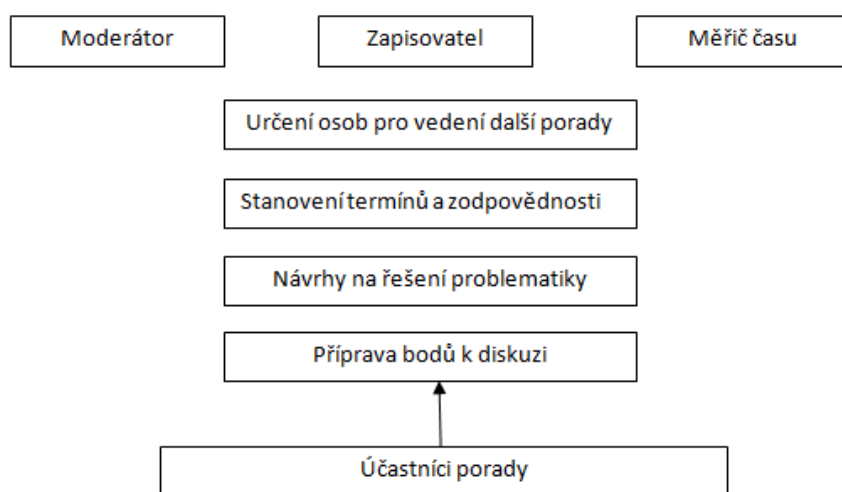
Zdroj: Interní dokumentace firmy PRAKTIK system s. r. o., Roční plán školení

Manažerské vzdělávání

V roce 2011 se vedení společnosti rozhodlo podpořit rozvoj svých vedoucích pracovníků. Společně s externí firmou TEAM.CZ s. r. o. navrhlo jednoroční vzdělávací program, který je zaměřen na posílení kompetencí vedoucích pracovníků v rámci jejich svěřených pracovních oblastí a nadhled při celkovém řízení společnosti. Celkem se tohoto programu účastní 13 osob včetně jednatele, což je 21,7% procent z celkového počtu pracovníků. Částka investována nad rámec plánovaných vzdělávacích aktivit do tohoto programu činí zhruba 0,5 mil. Kč. V programu je zahrnuto celkem 7 workshopů, které se konají mimo firmu a jejich časová náročnost je v průměru 1,5 dne. Tematická zaměření jednotlivých workshopů jsou následující:

- PRAKTIK manažer – manažerský cyklus
- Komunikace – jak se domluvit, pochopit a efektivně spolupracovat
- Duševní odolnost – jak se nedostávat do stresu
- GTD (getting things done) – jak mít vše hotovo
- Jak pracovat se svými podřízenými
- Obchodní prezentace
- Inovace v akci

V závislosti na tématu workshopu a jeho náročnosti mohou pracovníci využít tzv. konzultačního dne, kdy přijede lektor do firmy a konzultuje s pracovníky způsob implikace dané problematiky v praxi. Zaměstnancům je poskytnut nezájatý pohled pro konkrétní aktuální problematiku, kterou se zabývají, což přináší zefektivnění činnosti. Konkrétní příklad a jeho řešení v rámci workshopu, který byl zaměřený na komunikaci a zefektivnění porady vedení je uveden v následujícím schématu.



Obr. 11: Zefektivnění porady vedení a způsob komunikace

Zdroj: Vnitřní směrnice firmy PRAKTIK system s. r. o., Řízení porad

Po workshopu, který byl zaměřený na efektivní komunikaci, došlo ke změně řízení a způsobu komunikace v rámci porady vedení. Porada má časový limit 60 min. Každý pracovník připraví dopředu body, které by chtěl projednat a zároveň návrhy jejich řešení. Tyto body zašle předem určenému moderátorovi, který je zkompletuje a rozešle všem

účastníkům. Díky tomuto kroku znají pracovníci témata k řešení a mohou si připravit případné otázky, zároveň dopředu připraví návrhy řešení vlastních témat. V rámci porady má každý k dispozici konkrétní časový limit, který hlídá tzv. měřič času. Moderátor je hlavní mluvčí, ovlivňuje spád porady a určuje moderátora na následující týden. Další osobou je zapisovatel, který následně zasílá zápis zúčastněným.

Implikace tohoto schématu vedla ke značné úspoře času vedoucích pracovníků. Porada trvá 60 minut, což je 40% oproti původnímu času. Zároveň porada neslouží k hledání řešení, ale ke konzultaci a výběru nejlepší navržené varianty pracovníkem a k poskytnutí zpětné vazby, díky čemuž dochází k rozvoji myšlení a samostatnosti v řešení úkolů. V následující tabulce je uvedena časová a finanční úspora.

Tab. 3. Časová a finanční úspora po implikaci nové struktury porady

Počet pracovníků	Doba trvání	Celkem hodin	Prům. hod. sazba ved. pracovníka	Celkem Kč
6	2,5	15	180	2700
6	1	6	180	1080

Zdroj: vlastní analýza

Při jedné poradě dochází k úspoře 1620 Kč, což v celkovém počtu 48 pracovních týdnů činí 77760 Kč. Zároveň každý pracovník ušetří 90 minut za jednu poradou, které věnuje na řešení nových úkolů.

Průměrná cena jednoho workshopu činí 75 000 Kč za 1,5 dne což je částka, která se ušetřila implikací tohoto konkrétního příkladu do praxe. Zároveň tento workshop slouží k vylepšení komunikace, což pracovníci využívají jak mezi sebou, tak v kontaktu se zákazníky.

Jazykové vzdělávání

Jak již bylo uvedeno v první kapitole, firma působí na mezinárodní úrovni. Z toho vyplývá potřeba jazykové vybavenosti u pracovníků, kteří jsou se zahraničními partnery v kontaktu. Firma se orientuje zejména na německý trh. Usiluje o poskytování kvalitních a komfortních služeb svým zákazníkům, z čehož vyplývá i schopnost komunikace v německém jazyce. Firma nabízí kurzy anglického a německého jazyka, které jsou

otevřené všem pracovníkům, přičemž kurz německého jazyka je povinný pro všechny vedoucí pracovníky. Oba kurzy probíhají v prostorách firmy jednou týdně a jejich časová náročnost je 60 minut.

V rámci zvýšení nároků na komunikační schopnosti v německém jazyce a jeho efektivnější implikaci do praxe se uskutečnilo testování úrovně všech zaměstnanců. Toto interní testování zajistila Akademie Jana Ámose Komenského z Liberce. Celkem bylo testováno 16 THP pracovníků, což je 26,7% z celkového počtu. Na základě výsledků byli pracovníci rozděleni dle úrovně a dostali doporučení pro další rozvoj.

Ostatní formy vzdělávání

Mezi další formy vzdělávání patří odborná literatura, koučing, mentoring, účasti na národních i mezinárodních konferencích pořádaných neziskovými společnostmi AREO a EERA, stáže pracovníků u partnerských firem.

Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců v letech 2008 – 2011 jsou znázorněny v následující tabulce:

Tab. 4. Náklady a vzdělávání v letech 2008 - 2011

Oblast	2008	2009	2010	2011
Manažerské vzdělávání	120 612	104 600	332 814	291 239
Technické vzdělávání	177 027	98 900	75 246	118 154
Jazykové vzdělávání	34 850	48 500	50 120	99 104
Celkem	332 489	252 000	458 180	508 497

Zdroj: Interní dokumentace firmy PRAKTIK system s. r. o., Business plán

Tabulka uvádí pouze náklady na rozvoj a vzdělávání pracovníků externími firmami. Do celkových nákladů je ale potřeba zahrnout také hodnotu času, kterou jednotlivý pracovníci na kurzech strávili. Tyto náklady firma zatím nehodnotí.

4 PODPORA RŮSTU VÝKONNOSTI

Firma PRAKTIK system s. r. o. využívá celou řadu nástrojů, které vedou ke zlepšení výkonnosti a profesního růstu svých zaměstnanců. Tyto nástroje informují vedení společnosti o:

- motivaci pracovníků
- vztahu pracovníků k výkonu
- možnostech profesního růstu pracovníků

Mezi tyto nástroje patří Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců, tzv. 360° (360 - ti stupňová zpětná vazba – metoda hodnocení pracovního výkonu jednotlivce pomocí dotazníkového šetření), IIP (certifikace Investor in People) a Inovační program. Jedná se o jedny z nejrozšířenějších metod na podporu výkonnosti a růstu podniku, které využívají firmy po celém světě.

4. 1 Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců

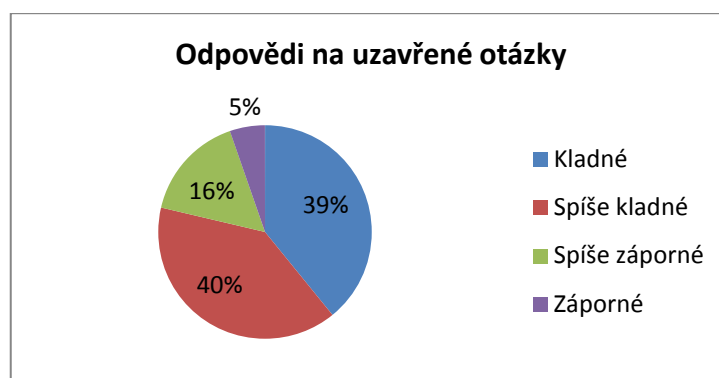
Studie byla vypracována firmou Business Excellence CONSULTING s. r. o. v roce 2010. Cílem anonymního průzkumu bylo provést šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců a zmapovat jejich postoje a názory na firmu, práci, informovanost, komunikaci, řízení a odměňování. Dobrovolně se zúčastnilo 83,4% zaměstnanců, což svědčí o zájmu zaměstnanců o možnost vyjádřit své názory a postoje o atmosféře ve firmě.

Do dotazníku bylo celkem vybráno 29 uzavřených otázek a jedna otevřená. Otázky měly předem dané varianty odpovědí na čtyřstupňové škále (kladná, spíše kladná, spíše záporná, záporná).

Jednotlivé okruhy odpovědí na otevřenou otázku: „Čeho si na firmě PRAKTIK system nejvíce vážíte a proč?“ jsou následně seřazené od největšího zastoupení:

- *Snaha o rozvoj firmy*
- *Přístup k lidem a mezilidské vztahy*
- *Obor*
- *Možnost rozvoje zaměstnanců*
- *Nové nápady*
- *Zajímavé zaměstnání*
- *Benefity*
- *Jediný majitel firmy, který se zajímá o veškeré dění a rozumí výrobnímu procesu*
- *Výborné vybavení pracovními pomůckami a ochrannými prostředky*
- *Firma zajišťuje pracovní příležitosti v regionu*
- *Pravidelnost výplaty*⁶

V celkovém hodnocení za firmu v rámci uzavřených otázek je 79% kladných odpovědí, což je více než tři čtvrtiny.



Obr. 12 : Hodnocení firmy na uzavřené otázky

Zdroj: Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy PRAKTIK system s. r. o.

Tab. 5. Uzavřené otázky s nejlepšími výsledky

Otázka	Hodnocení
Jsou vám jasné úkoly, zodpovědnosti a pravomoci vyplývající z vašeho pracovního zařazení?	73%
Jste si vědom toho, že váš pracovní výkon ovlivní výši vaší mzdy?	64%
Znáte cíle svého týmu/směny?	63%
Pochválí vás přímý nadřízený, že jste odevzdala dobrou práci, dobrý výkon?	60%

Zdroj: Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy PRAKTIK system s. r. o.

⁶ Business Excellence CONSULTING s. r. o., *Výsledky na uzavřené otázky*, Praha, 2010. 38 s., Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy PRAKTIK system s. r. o., závěrečná zpráva.

Tab. 6. Uzavřené otázky s nejhoršími výsledky

Otázka	Hodnocení
Věříte, že vedení firmy PRAKTIK system s. r. o. využije výsledky z tohoto průzkumu k dalšímu zlepšení, přijme nová opatření?	22%
Kdybyste znovu začínal/la, šel/a byste opět pracovat do firmy PRAKTIK system s. r. o.?	15%
Myslíte s, že se firmy PRAKTIK system s. r. o. chová čestně a spravedlivě vůči svým zaměstnancům?	15%
Zajímá se nejvyšší vedení firmy o zaměstnance, o jejich potřeby a názory?	15%

Zdroj: Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy PRAKTIK system s. r. o.

Celkový seznam otázek je uveden v příloze A.

4. 2 Investor in People

Investor in People (IIP) je mezinárodně uznávaný standard rozvoje lidských zdrojů. Dle Iana Arbuckleho, auditora společnosti Investor in People, ti, kdo investují do lidí (tedy jsou uznáni a certifikováni jako Investor in People) budují účinné strategie, které vylepšují výkon organizace skrze své zaměstnance.⁷

Firma PRAKTIK system s. r. o. získala certifikát v roce 2008 s tříletou platností. V roce 2011 se jí podařilo tento standard úspěšně obhájit. Příprava k získání certifikátu byla časově náročná a bylo třeba efektivně zapracovat na implikaci přístupů standardu do praxe. Zaměstnanci firmy pracují s jednotlivými principy tohoto standardu přirozeně a berou je jako součást každodenní práce, ne jako povinnost vyhovět závazkům standardu.

Před certifikací

K tomu, aby mohla firma získat tento certifikát, bylo nutné začít podnikat konkrétní kroky již v roce 2006. Ve spolupráci s firmou PricewaterhouseCoopers byly navrženy konkrétní kroky, které vedly k celkovému zvýšení výkonnosti, lepšímu využívání zdrojů, omezení rizik a dalšímu rozvoji firmy a tím i dosažení standardů IIP.

⁷ ARBUCKLE, Ian. *Vytvoření strategie napomáhající vylepšit výkon organizace*. Sunderland, 2008. 17s., Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

Nejprve bylo třeba analyzovat 3 hlavní oblasti standardu IIP a stanovit nejslabší oblasti a následně jejich rozvoj:

1) Strategie pro zlepšení výkonu

- Oblast rozvoje a učení zaměřeného na dosahování cílů (všichni)
- Strategie rovných příležitostí pro rozvoj (z pohledu zaměstnanců)

2) Aktivita pro zlepšení výkonu

- Zapojení lidí do rozhodování (z pohledu zaměstnanců)
- Efektivní rozvoj a učení (všichni)
- Efektivita manažerů (z pohledu zaměstnanců)

3) Hodnocení dopadu investic do lidí

- Investice do lidí (z pohledu zaměstnanců)

Konkrétní kroky, způsob jejich dosahování a zodpovědnosti byly navrženy v tzv. „Akčním plánu k implementaci IIP“ dva roky před skutečným auditem IIP.

Získání certifikátu IIP v roce 2008

K tomu, aby společnost získala certifikát IIP, museli vybraní zaměstnanci projít pohovorem s auditorem a dokázat, že věří v nastavené systémy v rámci firmy. Celkem bylo náhodně vybráno 36% pracovníků, s nimiž byly vedeny pohovory. V pohovorech bylo zahrnuto 10 indikátorů IIP a bylo testováno, zda je skutečně zaměstnanci umí uvést do praxe a mají konkrétní příklady zefektivňování podnikových procesů. Každý indikátor obsahuje dále podskupiny, v rámci kterých se zkoumá zvláště skupina vrcholový management, manažeři a ostatní zaměstnanci.

Závěry ze šetření

Ve všech odděleních byla shledána vysoká úroveň chuti k práci a radosti z ní. Zaměstnanci se svěřili, že je to zejména díky způsobu, jakým jsou vedeni, jaké mají příležitosti k rozvoji v rámci firmy a platovému a bonusovému systému. Zvláště silný byl pocit sounáležitosti, ocenění jejich názorů a myšlenek a možnosti podílet se na budování nové tváře firmy.

Jako silné stránky v rámci firmy byly vyhodnoceny zejména efektivní komunikační systém, inspirativní vedení zaměstnanců, zapojení zaměstnanců do běhu firmy, teambuildingy, bonusy v rámci kulturních a společenských událostí, pochopení, že neexistují limity pro osobní rozvoj.

Oblasti s potenciálem pro další rozvoj jsou posílení zodpovědnosti všech úrovní manažerů vztahující se k jejich zapojení hodnocení výsledků jednotlivců a rozvoje týmů, zamyšlení se, které vlastnosti by jako manažeři měli mít.

Ian Arbuckle v závěrečném posouzení firmy uvádí: „*PRAKTIK system s. r. o. zdvojnásobil svůj roční zisk za polovinu času a s 50 - ti % zaměstnanci (oproti stavu v roce 2006). Tohoto úspěchu dosáhli soustředěním se na upevňování vysokých standardů kvality a investicemi do rozvoje svých zaměstnanců. Jednatel má velmi otevřený a relaxovaný styl manažerského vedení a demonstruje inspirativní vůdcovské kvality. Je vysoce respektován všemi zaměstnanci. Svým jednáním dává najevo, že jsou pro něj tím nejhodnotnějším přínosem v rámci firmy. Každý zaměstnanec má svobodu a zodpovědnost rozvíjet svůj vlastní potenciál, což firmě pomohlo dosáhnout vysoké kvality a zisku, ale také ukázala, že je připravena rozvíjet své lidi souvisle. Všichni plně rozumí byznysu a dostávají mnoho příležitostí podílet se na tvorbě budoucnosti prostřednictvím svých nápadů. PRAKTIK system s. r. o. přijal všechny principy IIP a dokázal je převést do života v podobě rozběhlé a ziskové společnosti s jasnou budoucností.*“⁸

Indikátor IIP a konkrétní příklad z praxe

Ti, kdo investují do lidí, mohou ukázat vliv svých investic na výkon organizace. Indikátor č. 9 „*Investice do zaměstnanců zlepšují výkon organizace*“ a jeho konkrétní příklady, které uvedli pracovníci v průběhu auditu je následně popsán.

1. Vrcholové vedení může popsat náklady, které byly vynaloženy na vzdělávání a rozvoj.

⁸ ARBUCKLE, Ian. *Shrnutí výsledků zkoumání*. Sunderland, 2008. 3s., Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

„Vrcholové vedení vysvětlilo, že veškeré vzdělávání je vyhodnocováno na individuální, týmové i organizační úrovni. Vedle rozvojového budgetu bylo řečeno, že společnost se staví velmi pozitivně k jakékoli formě vzdělávání a rozvoje a že se to pravidelně diskutuje během manažerských meetingů. Nefinanční zdroje se skládají z interních tréninků, koučingu, mentoringu, teambuildingů a společenských akcí. Vrcholové vedení také vysvětlilo, že rozpočet na rozvoj pracovníků se v průběhu posledního roku zdvojnásobil.“⁹

2. Vrcholové vedení může vysvětlit jak vzdělávání a rozvoj zlepšily výkon společnosti.

„Bylo vysvětleno, že vzdělávání a rozvoj přispívají k úspěchu byznysu. Tento fakt není vyčíslitelný, ale jsou zde jisté příklady, kdy je nepopiratelný, neboť podnik by nezdvojnásobil svůj zisk s polovinou zaměstnanců, pokud by do nich neinvestoval. Konkrétně se jednalo o investice do systémů kvality a do tréninku, do 360° zpětné vazby pro manažery a do reorganizace. Jeden z nejpopsnějších příkladů, je zaměstnanec, kterého napadlo vyrábět polyuretanové kuličky z odpadu a prodávat je dále jako izolaci. To vedlo ke zvýšení zisku.“¹⁰

3. Vrcholové vedení může popsat, jak je vyhodnocení jejich investic do zaměstnanců využíváno k tvorbě strategie vedoucí ke zlepšení výkonnosti organizace.

Organizace byla uznána certifikacemi ISO 9001 a ISO 14001. Díky pravidelnému hodnocení vytvořilo a implementovalo nové systémy integračních procesů, využívá nápadů zaměstnanců a zvýšilo jejich kvalifikaci, což přispívá ke zvýšení výkonu.“¹¹

4. Manažeři mohou uvést příklady toho, jak vzdělávání a rozvoj zlepšily výkon jejich týmů i celé společnosti.

„Týmy jsou mnohem lépe vybaveny znalostmi a jsou nezávislejší, schopny pracovat bez dozoru a vytvářet kvalitní produkty. Toho by těžko mohlo být dosaženo bez individuálních

⁹ ARBUCKLE, Ian. *9. Investice do zaměstnanců zlepšují výkon organizace*. Sunderland, 2008. 12s., Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

¹⁰ ARBUCKLE, Ian. *9. Investice do zaměstnanců zlepšují výkon organizace*. Sunderland, 2008. 12s., Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

¹¹ Tamtéž, s. 12.

a týmových tréninků. Souvislý a hodně individuální trénink snížil fluktuaci, ušetřil náklady na nábor nových zaměstnanců a jejich proškolení a pomohl získat zkušené a loajální zaměstnance, který mohou v rámci společnosti růst.“¹²

5. Zaměstnanci mohou uvést příklady toho, jak vzdělávání a rozvoj zlepšily jejich výkon, výkon jejich týmu a tím i celé společnosti.

„Zaměstnanci uvedli, že díky vzdělávání získali nové znalosti, sebedůvěru a mohou pracovat samostatně. Díky rozhodovacím pravomocem se zvýšila jejich důvěryhodnost u klientů. Zaměstnanec, který prošel počítačovým školením je schopný vyhledávat a vkládat informace mnohem rychleji a přesněji, což zrychlilo i celou produkci, snížilo počet chyb a vylepšilo kvalitu. Dalším příkladem bylo proškolení všech operátorů na řízení vysokozdvizného vozíku, což ušetřilo čas a zvýšilo flexibilitu pracovní síly. Kurz komunikačních dovedností pomohl zefektivnit činnost pracovníci logistiky o 20%, což se projevilo mj. ve zvýšení počtu zakázek a také v jejím hodnocení.“¹³

Získání certifikátu a následné obhájení v roce 2011 je důkazem, že firma neustále pracuje na vylepšování systému rozvoje svých zaměstnanců a investice do nich pečlivě plánuje a má hmatatelné důkazy, že se tyto investice odráží na výkonnosti a růstu firmy.

4. 3 Inovační program

V rámci podpory inovačního myšlení má firma zaveden tzv. Inovační program. Každý pracovník, který vymyslí novinku, vylepšení, zefektivnění činnosti a vyplní formulář *Návrh inovace*, je odměněn. Do formuláře se vyplní informace o inovaci včetně finanční úspory. V případě, že bude tato inovace proveditelná v praxi a přinese firmě úsporu, pracovník z této částky získá určité procento v závislosti na významu inovace. Samotné ocenění probíhá veřejně na celofiremní akci před všemi pracovníky samotným jednatelem. Zároveň slouží jako motivátor a impulz, že každý může přinášet podněty pro zlepšení a

¹² Tamtéž, s. 12.

¹³ ARBUCKLE, Ian. 9. *Investice do zaměstnanců zlepšují výkon organizace*. Sunderland, 2008. 13s., Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

společnost se jimi zabývá. Pracovníci mají zájem podílet se na rozvoji společnosti a kdo jiný než oni by měl tyto podněty k rozvoji navrhopat.

5 VÝZNAM ŘLZ A PŘÍLEŽITOSTI PRO FIRMY

Existuje mnoho historických momentů, kde je zcela patrné, že již naši předkové chápali obrovský význam rozvoje intelektu, neustálého vzdělávání a to vše vzhledem k technologickým možnostem a poznatkům své doby.¹⁴

Současný rozvoj nanotechnologií, biotechnologií a dalších oborů, přináší zcela nový pohled na kvalifikaci pracovníků. „*V dnešní době informační, resp. znalostní společnosti je naléhavou výzvou, aby si organizace dokázaly účelně vytvořit a účinně zhodnotit své znalostní zázemí. Smyslem tohoto úsilí je významné zlepšení konkurenční pozice organizací a snaha zajistit si dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.*“¹⁵

Globalizace světové ekonomiky a technologický vývoj mění podmínky pro podnikání a pravidla konkurenčního boje. Hranice mezi odvětvími se začínají stírat, vznikají zcela nové trhy, což s sebou nese potřebu mít kvalitní, flexibilní pracovníky, kteří mají smysl pro inovace a nebojí se změn. Tyto požadavky jsou kladeny zejména na management firmy, který musí plnit své závazky vůči společnosti. K tomu, aby se společnosti mohly dále rozvíjet, je třeba, aby pracovníci neustále hledali nové podnikatelské záměry, které budou přinášet nové výnosy.

K růstu společností by dle Světového ekonomického fóra měly přispět následující trendy:

- Intenzivně a urychleně rozvíjet lidské zdroje v oblasti informačních technologií
- Pokrok a rozvoj by měl motivovat pracovníky k výkonu
- Dostat inovace z laboratoří co nejrychleji na trh
- Konkurenční výhodu bude tvořit tzv. „zelené podnikání“

Firmy kladou čím dál větší důraz na týmovou spolupráci, rozvoj zaměstnanců a orientaci na výsledky. Novinkou v oblasti rozvoje lidských zdrojů je tzv. „recyklace pracovní síly“,

¹⁴ BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 19. ISBN 80-7261-03-23.

¹⁵ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-143-7.

čímž se rozumí koloběh pracovníků mezi více útvary ve firmě a to hlavně mezi výrobou a obchodem, čímž by mělo docházet k odstraňování duševní zátěže, většímu porozumění jednotlivých firemních procesů a šíření inovačních myšlenek napříč firmou.

Podpora inovačních aktivit by měla být jednou z cest, jak zajistit plynulý rozvoj firem. Ten, kdo bude nejdříve na trhu se svými inovacemi, bude profitovat jako první. Firmy hledají cesty ke konkurenceschopnosti v budoucnosti a kdo jiný než samotní pracovníci by měli být první, kteří budou inovace přinášet. Ze svých pozic by měli přinášet návrhy budoucích investic a sladovat je s potřebami firmy.

Vzdělávání je významný faktor, který tvoří přidanou hodnotu firmy. Nové strategie rozvoje firem jsou orientované na práci s lidskými zdroji a jsou zaměřené zejména na podporu zaměstnanců směrem ke změnám.

Autoři knihy *Personalistika pro malé a střední firmy*, Bláha, Mateicius a Kaňáková, kladou velký důraz na lidské zdroje, z jejich pohledu je to jeden z kritických faktorů, který ovlivňuje úspěšnost samotných podniků. Nejenom velké firmy, ale i střední a malé by se měly začít intenzivně věnovat rozvoji svých zaměstnanců zejména z několika důvodů:

- výsledky podnikových činností jsou závislé na lidech
- pokud malé a střední podniky chtějí v konkurenčním souboji dosáhnout nejlepších výsledků, jsou toho schopny dosáhnout pouze kvalifikovanými lidmi
- tzv. tiché znalosti, jejichž jsou lidé nositeli, tvoří bohatství podniku¹⁶

Je tedy vidět, že vzdělávání působí velmi pozitivně jak pro zaměstnance, tak pro firmu jako celek. Mimo jiné je podpora do vzdělávání vnímána jako jedna ze zaměstnaneckých výhod, ze strany majitele nebo vedení společnosti. Je důležité, aby se lidé učili nejenom prostřednictvím vzdělávacích programů, ale také prostřednictvím práce interně ve firmě, k tomu by měla přispět i kultura uvnitř společnosti.

¹⁶ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno, CP books a. s. 12, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

6 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE

Nejcennějšími zdroji každého podniku jsou lidé. Samotné technologie a technické prostředky již nestačí. Bez lidí by jakékoliv technické vymoženosti zůstaly nevyužité nebo by vůbec neměly šanci vzniknout. Pro samotné „pracovníky“ se využívá celá řada pojmů, které jsou někdy zaměňovány.

6. 1 Lidský kapitál

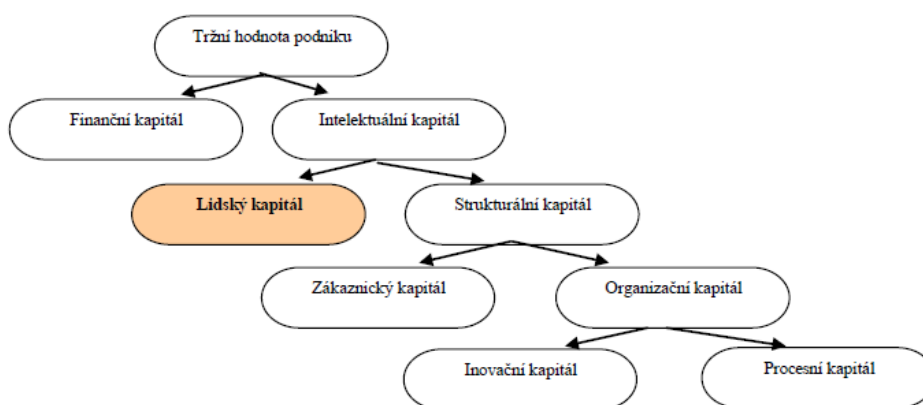
Lidským kapitálem jsou označovány schopnosti, talent, dovednosti, znalosti, návyky, motivace, talent a energie, se kterými se jedinec rodí, v průběhu života je získává a zdokonaluje. Veškeré tyto vlastnosti jedinci využívají po určité období k výrobě produktů. Zároveň se lidský kapitál vztahuje ke konkrétní osobě, která disponuje konkrétními vlastnostmi. Tento lidský kapitál, jež je schopen se učit nové věci, realizovat změny, inovativně a kreativně myslet, dává firmě specifický charakter.

6. 1. 1 Měření lidského kapitálu a tržní hodnota podniku

Lidský kapitál, jako jeden z podnikových vstupů, tvoří významnou součást tržní hodnoty podniku. K tomu, aby firma dokázala vyhodnotit, zda investovala efektivně do svých zaměstnanců, je důležité kapitál změřit. K určení hodnoty lidského kapitálu neexistuje jednotná metodika, existuje však mnoho ukazatelů, jimiž se měřit dá. Jedná se například o ukazatele výdajů na vzdělání, fluktuace, spokojenost zaměstnanců, nákladů na získávání nových zaměstnanců, produktivity, absence, úrazovosti. Dle autorů knihy *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové je východiskem při zavádění systému měření lidského kapitálu vědomí, že lidé a jejich rozvoj nepředstavují pro podnik náklady, ale investice do budoucna.¹⁷ Z hlediska rozvoje podniku je velmi důležitý rozvoj těch aspektů lidského kapitálu, které umožňují jít firmě kupředu. Při procesu vytváření tržní hodnoty podniku se největší měrou podílí finanční a intelektuální

¹⁷ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-2473651-8.

kapitál, jehož součástí je právě lidský kapitál. Pro vysvětlení: finanční kapitál představují peněžní aktiva v podobě hotových peněz a cenných papírů, intelektuální kapitál je tvořen organizovanými znalostmi, které se účelově využívají k tvorbě bohatství podniku. M. Armstrong definuje intelektuální kapitál jako zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici.¹⁸ Ostatní kapitály nejsou pro firmu sice také zanedbatelné, ale nepodílí se tak vysokou měrou jako již zmíněné. Pro přehled je místo lidského kapitálu v rámci tržní hodnoty podniku znázorněno na následujícím schématu.



Obr. 13: Proces vytváření tržní hodnoty podniku

Zdroj: VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2011, str. 20

Existuje několik možností, jakými se k měření lidského kapitálu postavit. Bontis (učitel strategického managementu na Michael G. DeGroote School of Business z Ontaria) popisuje takové modely měření lidského kapitálu, které vychází z účetnictví. Jedná se o:

- nákladové modely, jež uvažují náklady vynaložené doposud na získávání a reprodukci lidského kapitálu a to včetně alternativních nákladů,
- modely jež kombinují chování, které nelze postihnout finančně, s ekonomickou hodnotou
- modely, které zjišťují očekávané odhady budoucích výdělků vlastníky lidského kapitálu¹⁹

¹⁸ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁹ VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-2473651-8.

Efektivnost využívání lidského kapitálu v podniku ukazuje jakým způsobem přispívají jednotlivé vstupy k tvorbě výstupu. To samé platí s využíváním lidského kapitálu, a proto je třeba změřit jeho hodnotu již s ohledem na to, že jeho samotný rozvoj vyžaduje významné peněžní prostředky a je časově náročný. Např. společnost PriceWaterhouseCoopers²⁰ využívá ve studii pro měření lidského kapitálu, kterou provedla ve studii HR Benchmarking v roce 2010, šest oblastí s celou řadou indikátorů, které jsou znázorněny v následující tabulce:

Tab. 7. Indikátory měření lidského kapitálu dle PriceWaterhouseCoopers

Oblast měření	Vybrané indikátory
Firemní výsledky <ul style="list-style-type: none"> • finanční výsledky • produktivita a přidaná hodnota 	Výnosy na plný pracovní úvazek (PPÚ) ziska na PPÚ
	Náklady/výnosy, osobní náklady, návratnost investic do lidského kapitálu
Odměňování a zaměstnanecké výhody	Průměrné osobní náklady, průměrné mzdové náklady, výkonnostní složka
Chování v organizaci	Absence, fluktuace
Nábor a výběr zaměstnanců	Míra externího náboru, míra nových pozic, mobilita talentů, obsazené klíčové pozice
Vzdělávání a rozvoj	Náklady na školení PPÚ, počet hodin školení na PPÚ, vzdělávací a rozvojové aktivity
Organizační struktura <ul style="list-style-type: none"> • HR oddělení • Zaměstnanecké statistiky • Podpůrná oddělení 	Počet zaměstnanců na 1 personalistu, náklady HR oddělení, počet zaměstnanců HR
	Počet podřízených na 1 manažera, poměr VŠ vzdělaných zaměstnanců
	Počet PPÚ na 1 PPÚ podpůrného oddělení, náklady podpůrných oddělení

Zdroj: HR Benchmarking 2010 [online]. [cit. 2012-09-1]. Dostupné z: www.pwc.com/sk

Pro lepší využívání lidského kapitálu je třeba brát v úvahu všechny zmíněné složky. Autoři Vodák a Kucharčíková zmiňují: „*V souvislosti s procesem využívání lidského kapitálu vznikají v podniku pozitivní externality, projevující se například lepší zdravotní prevencí a nižší pracovní neschopností zaměstnanců podniku, nižší kriminalitou a vyšší pracovní disciplínou, vyšší vědomostní úrovní zaměstnanců, přenosem vědomostí mezi*

²⁰ PriceWaterhouseCoopers – síť společností, která poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby, zastoupená ve 158 zemích světa, v ČR od roku 1990

nimi, vyšší úrovní inovcí a technického pokroku, větším počtem zlepšovacích návrhů a patentů, efektivnějším využíváním ostatních podnikových výrobních faktorů, zvýšením výkonnosti a konkurenceschopnosti apod.“²¹

6. 1. 2 Kritika lidského kapitálu

Stejně jako mnoho ostatních teorií, tak si i teorie lidského kapitálu našla své kritiky. Nejčastěji je zmiňována problematika měření investice do lidského kapitálu a způsoby, jakými by se výnos z této investice měl měřit. V průběhu vzdělávání vynakládáme různé druhy výdajů. Kritici uvádí, že ne všechny výdaje jsou investicemi, ale část z nich jde rovnou do spotřeby. U výdajů, které jsou významné na trhu práce, a jež slouží k prohlubování znalostí, rozvoji zájmů, zvyšování kvality jazykové vybavenosti, kultury vystupování, není možné zcela přesně určit, jakou částí by se do investic měly zahrnout.

Myšlenka, že výše příjmů pracovníka se odvíjí od schopností a dovedností pracovníka tedy od úrovně dosaženého vzdělání, je terčem další vlny kritiky. Kritici poukazují na to, že lepší dovednosti určitých jednotlivců mohou být do jisté míry dány geneticky, sociálně a kulturně. Tudíž model: vzdělání + další faktory -> lepší schopnosti a dovednosti -> vyšší příjmy platí jen částečně. Dle kritiků člověk může získat vyšší příjmy díky svým přirozeným schopnostem a není to úměrné závislé na tom, kolik investoval do svého vzdělání.²²

Naproti veškeré kritice má lidský kapitál významnou pozici v teorii lidských zdrojů zejména při analýzách pracovního trhu, dále faktorů, které ovlivňují tempo růstu jednotlivých podniků a následně blahobyt celé země.

²¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 37. ISBN 978-80-2473651-8.

²² VESELÝ, A., *Rozvoj české společnosti v EU: výzvy a rizika*, Praha, Filozofická fakulta UK, 2006, ISSN 1801-5999.

V době, kdy dochází k zavádění nejrůznějších technologických inovací, je významným motorem pokroku a růstu produktivity výrobních faktorů právě vzdělávání, jež přispívá k akceleraci růstu ekonomik i samotných podniků.²³

6. 2 Lidské zdroje

Co je to lidský kapitál již bylo zmíněno, Je však třeba ho rozlišovat od lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou samotní lidé v pracovním procesu a tito lidé jsou nositeli lidského kapitálu. Pomocí lidských zdrojů dochází k nastartování a rozhybání ostatních zdrojů podniku a to finančních, informačních a materiálních. Zároveň je třeba zmínit, že v rozvinutých tržních ekonomikách jsou lidské zdroje těmi nejdražšími a z hlediska prosperity podniku těmi rozhodujícími.²⁴

6. 2. 1 Podniková strategie a lidské zdroje

Jasná strategie stojí za úspěchem každé firmy. Cílem firmy je zpracování té „správné“ strategie na míru, která zajistí dlouhodobý rozvoj. Každá strategie by se měla odvíjet od tržních příležitostí, znalosti vnějšího prostředí firmy a samozřejmě od konkrétního cíle, kterého chce firma dosáhnout.²⁵

Za firemní strategii jsou označována komplexní rozhodnutí o dlouhodobých cílech podniku a způsob jejich dosažení. Strategická rozhodování mají dlouhodobý charakter a jsou spojena s podstupováním určité míry rizika. Firemní strategie je nedílnou součástí řízení firmy.

Autoři knihy *Personalistika pro malé a střední firmy* uvádějí: „*Realizace strategie znamená, že od tohoto vzdáleného časového horizontu zpět proti toku času je strategický cíl rozkládán neboli dekomponován na dílčí taktické a operační cíle včetně každodenních provozních cílů, jsou alokovány potřebné zdroje a prostředky a vykonávány odpovídající*

²³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 38-39. ISBN 978-80-2473651-8.

²⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 1997, s. 11. ISBN 80-85943-51-4.

²⁵ STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, 1. vyd., Praha, Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

implementační aktivity, jako je například změna organizační struktury, změna provozních pravidel a postupů, přidělení nových úkolů managerům, personální příprava na zamýšlené a zaváděné změny.“²⁶

Mezi základní body, o které se strategie opírá, patří: zákazník, inovace (znalosti), procesy a finance. Zákazník je hlavním stimulem k tomu, aby firma přicházela se svými inovacemi, inovace jsou zdroje k tvorbě procesů, tyto procesy tvoří finanční výsledky, jež jsou měřítkem toho, zda byly efektivně řešeny potřeby zákazníků a tento koloběh se stále opakuje dokola. Z toho je patrné, že strategie nemůže fungovat bez znalostí.

6. 2. 2 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů navazuje na celofiremní strategii a je jedním z jejích nástrojů. Jde o to, aby měla firma správné lidi na správném místě. Do strategie řízení lidských zdrojů jsou aktivně zapojeni vedoucí pracovníci firmy, kteří dlouhodobě utváří organizační procesy, jako jsou:

- organizační struktura
- kultura organizace
- přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům i potřebám a nárokům organizace
- efektivnost a výkonost organizace
- řízení organizačních změn a rozvoje firmy

Strategie řízení lidských zdrojů se týká veškerých aktivit, které jsou spjaty s řízením a rozvojem pracovníků na všech pozicích. Cílem těchto aktivit je vytvoření a následné udržení konkurenční výhody firmy na trhu. Každá investice do lidí, podporuje tzv. „výkonnost firmy zevnitř.“ Stále častěji je kladen důraz na vytvoření rovnováhy mezi tvrdými a měkkými faktory. Do tvrdých faktorů se řadí činitelé jako např. počet zaměstnanců, kvalifikace naproti tomu měkké faktory představují lidské zdroje jako

²⁶ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd., Brno, CP books a. s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

potenciál, který by měl být vzděláván a rozvíjen, zde se jedná o lidské vztahy, komunikaci, začlenění jednotlivých zaměstnanců do procesu rozhodování.

Podle slov jednoho z významných manažerů a také expertů na strategii lidských zdrojů, Konosake Matsushity, je pro management důležité umění zmobilizovat, dát dohromady a využít intelektuální potenciál všech zaměstnanců podniku ve prospěch dosažení strategických podnikových cílů.²⁷

Propojení celofiremní strategie a strategie řízení lidských zdrojů je zobrazena na následujícím obrázku:



Obr. 14: Souvislosti strategie řízení lidských zdrojů

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 59

Strategie rozvoje lidských zdrojů tvoří nedílnou součást celopodnikové strategie, kterou ovlivňuje jak vnitřní tak vnější prostředí podniku.

6. 3 Audit řízení lidských zdrojů

Auditem řízení lidských zdrojů rozumíme přezkoumání všech stránek řízení lidských zdrojů v podniku. Výsledkem auditu je určení slabých a silných stránek v oblasti řízení lidských zdrojů. V závislosti na výsledcích se dá určit, jakým směrem by se měl podnik

²⁷ STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, 1. vyd., Praha, PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. s. 44, ISBN 978-80-86946-67-2.

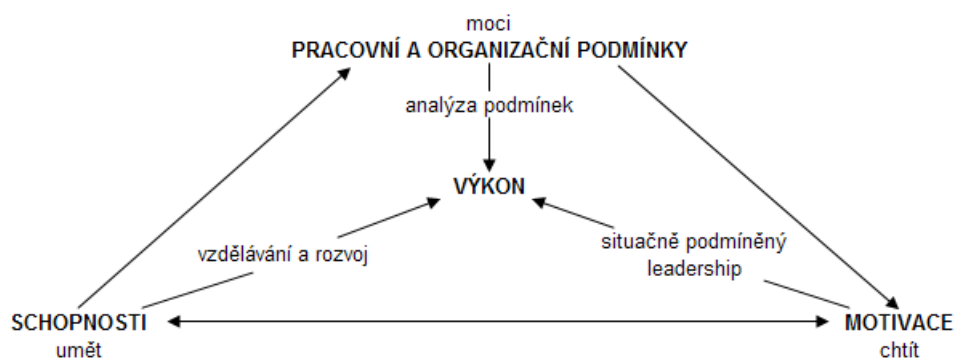
ubírat tak, aby využil potenciál všech svých zaměstnanců. Dle autorů knihy „Personalistika pro malé a střední firmy“ by se mělo zhodnotit několik oblastí řízení lidských zdrojů:

- strategie plánování lidských zdrojů
- organizační struktura podniku
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- řízení pracovního výkonu
- podniková kultura a zaměstnanecké vztahy²⁸

Analýza těchto oblastí je součástí praktické části této práce.

6. 3. 1 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je ovlivněn kombinací třech faktorů, kterými jsou: schopnost pracovníka, úsilí pracovníka, organizační a pracovní podmínky. Je tedy nutné, aby při hodnocení výkonu nebyl žádný z výše zmíněných faktorů opomenut. Pracovní a organizační podmínky jsou velmi důležité pro zajištění požadovaného výkonu, ale nejsou dostačující, zároveň patří mezi tzv. objektivní podmínky. Naopak mezi subjektivní podmínky řadíme schopnost a úsilí, jinými slovy řečeno, aby pracovníci byli ochotni a uměli podávat konkrétní výkony. Tyto faktory jsou vyobrazeny na následujícím obrázku:



Obr. 15: Faktory, které ovlivňují pracovní výkon

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, str. 52

²⁸ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno, CP books a. s. 12, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

Řídit pracovní výkon znamená zpravidla ústní nebo písemnou dohodu mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným o budoucím požadovaném výkonu daného pracovníka. Jedná se o systematický a strategický přístup, kde dochází k tvorbě pracovních úkolů, vytváří se podmínky pro rozvoj pracovníka, následně se konkrétní výkony hodnotí a ve výsledku to souvisí s výší odměny.²⁹

Řízení pracovního výkonu by mělo vést k rozvoji schopnosti umět efektivně pracovat. Vzdělávání má tedy vliv na rozvoj jak samotných pracovníků, tak celé firmy.³⁰

6. 3. 2 Firemní komunikace

Komunikace mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými je nedílnou součástí práce každého pracovníka. Existuje spousta možností, které dnešní doba nabízí a dá se jimi komunikovat napříč firmou, zároveň každá firma využívá jiných možností například v závislosti na její velikosti. Menší firmy komunikují převážně ústně, za to ve velkých firmách je častější písemná komunikace, která je formálnější a v extrémním případě může vést k byrokratizaci podniku. Písemná komunikace prostřednictvím různých druhů médií může znamenat časovou prodlevu mezi zasláním informace a podáním zpětné vazby. Výhodou ústní komunikace je, že se odehrává na jednom místě a v jednom čase. Zároveň dává možnost sledovat i mimoverbální projevy, které ihned poskytují zpětnou vazbu.

6. 3. 3 Kultura organizace

Kultura organizace se významnou měrou podílí na možnostech rozvoje lidských zdrojů a zároveň dokáže pozitivně motivovat zaměstnance k samotnému rozvoji o ochotě být rozvíjen, což přispívá k rozvoji firmy a zvyšování firemní výkonnosti. Kultura organizace by se dala charakterizovat jako: „*soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a*

²⁹ KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*, Praha, Management Press, 2004, s. 18, ISBN: 80-726-1116-X,

³⁰ Tamtéž str. 75

norem chování, které jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné.“³¹

Kultura velkých organizací se značně liší od středních a malých, mezi jejichž výhody mnohdy patří: větší otevřenost kultury, zaměstnanci mají větší povědomí, co se ve firmě děje, jednání jsou familiárnější.

Dle J. Urbana mezi prvky úspěšné firemní kultury patří:

- orientace na výkon a náročnost práce – zaměření se na co nejlepší výkon, nízká výkonnost není tolerována, důraz na kvalitu odvedené práce a pracovní nasazení
- okamžité řešení vzniklých problémů, kontinuální zájem o vzdělávání
- otevřenost a loajalita – pracovníci jsou seznámeni s aktuální situací podniku, hájí zájmy podniku navenek, ztotožňují se s jeho cíli
- dodržování nastavených etických hodnot³²

³¹ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 134, ISBN 80-247-0405-6

³² URBAN, J. *Projekty řízení lidských zdrojů*, Praha: Oeconomica, 2004, s. 73, ISBN 80-245-0773-0.

7 METODIKA BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) je strategický systém, který slouží k měření výkonnosti podniku. Tato metoda byla vyvinuta R. S. Kaplanem a D. P. Nortonem a poprvé prezentována v roce 1992.

Jestliže má vzdělávání zaměstnanců přispět ke zvyšování výkonnosti podniku a přispívat k dosahování nadefinovaných cílů, je nutné, aby tyto cíle byly spojeny s podnikovou strategií. Metodika BSC se nejprve využívala k měření výkonnosti podniku, dnes však pro mnoho firem tvoří klíčový nástroj řízení a snaží se promítnout podnikové strategie do každodenních činností, tj. plány proměnit v úkoly, které zajistí splnění naplánovaných cílů.³³

V překladu slovem scorecard rozumíme tabuli, ve spojení balanced scorecard je možné přeložit jako vyvážená tabule ukazatelů. Celkem se jedná o sledování 20 -25 ukazatelů ve 4 rovinách, které charakterizují výkonnost podniku. Dochází ke stanovení stupnice a měří se výkony ve všech částech firmy, neboť: „*co se nedá měřit, nedá se ani řídit*“. Na tomto místě je také nutno podotknout, že se metodika BSC nezaměřuje pouze na finanční indikátory, (jež nejsou samy schopné zachytit nehmotnou hodnotu společnosti, jako jsou znalosti, dovednosti, motivace, inovace), ale také na tzv. měkké faktory, které ovlivňují výkonnostní stránku podniku, jako jsou například: fluktuace, spokojenost zaměstnanců, věrnost zákazníků, portfolio výrobků, atd.³⁴

Metodika BSC přichází s novými přístupy, které usilují o:

- rozvoj lidí, jejich schopností, rozvoj vztahů se zákazníky, využívání informačních technologií
- měření faktorů, které jsou systematické pro výkonnost podniku
- to, aby každý zaměstnanec znal význam své práce pro podnik

³³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 52-53. ISBN 978-80-2473651.

³⁴ LANG, H., *Management trendy a teorie*, 1.vyd., Praha: C.H.Beck, 2007, s. 246-248. ISBN 978-80-7179-683-1.

- **sladění dílčích cílů jednotlivých úseků podniku, týmů, ale i osobních cílů jednotlivých pracovníků s podnikovou strategií**

Autoři Kaplan a Norton staví model BSC stranou od systému měřitelných ukazatelů. Metodiku charakterizují jako skupinu finančních, ale i nefinančních ukazatelů rozdělených do čtyř perspektiv, které charakterizují strategii podniku. Je velmi důležité, aby byly jednotlivé ukazatele, které vedou k výsledkům a výkonům propojeny do řetězce s příčinami a následky. Samotná čísla mohou být často pozdními signály o výkonnosti podniku.³⁵

7.1 Čtyři roviny BSC

Metodika BSC se odvíjí od vize a strategie podniku, na něž navazují jednotlivé operativní cíle.

.

Mezi 4 analyzované roviny metodiky Balanced Scorecard patří:

- finanční perspektiva
- zákaznická perspektiva
- interní (procesní) perspektiva
- perspektiva potenciálů (učení a růstu)

Zpravidla může mít každá perspektiva libovolný počet zkoumaných ukazatelů. Díky této metodice dochází k propojování krátkodobého operativního řízení s dlouhodobými strategiemi podnikání. Zároveň je tento model tvořen 3 časovými dimenzemi: co bylo včera, co můžeme udělat dnes a jaké to bude mít dopady na zítřek.

³⁵ KAPLAN, R., NOTON, D., *Balanced Scorecard. In: Die Besten Managementbücher, A-K, Band 1, Reihe: Handelsblatt Management Bibliothek, Frankfurt-New York, 2005, s. 50.*

7. 1. 1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva má největší význam, jelikož do ní spadají i cíle ostatních perspektiv. Podnik prosperuje tehdy, vykazuje-li ziskovou stabilitu. Zároveň tato perspektiva prezentuje vlastníkům finanční výkonnost podniku a hodnotí cíle a ukazatele ostatních perspektiv. Finanční cíle se zpravidla odvíjí od fáze, ve které se ať už podnik nebo samotný výrobek nacházejí, a to: stadium růstu, rozšiřování nebo stabilizace. Každá z těchto fází si žádá jinou strategii.

Tab. 8. Měření strategických výsledků v závislosti na životním cyklu

Životní cyklus	Cíl strategických témat	Možné ukazatele
Stadium pronikání	Zvyšování obrátu Zvětšování podílu na trhu Snižování nákladů Investice Náklady na výzkum a vývoj	Procentuální podíl výnosů na výrobek Výnos na zaměstnance Poměr mezi danými náklady a obratem Investování Poměr mezi danými náklady a obratem
Stadium rozšiřování	Zvyšování podílu na trhu Zlepšování rentability Doba poskytnutí kreditů zákazníkům	Analýza struktury zákazníků a výrobků Výnosy: příspěvek na zákazníka Doba obrátu pohledávek
Stadium ustálení	Zvyšování rentability (maximalizace cash-flow a minimalizace oběžných aktiv) Snižování režijních nákladů	Ukazatele cash-flow Likvidita Ukazatele rentability Sazby režijních nákladů Outsourcing

Zdroj: LANG, H., *Management trendy a teorie*, s. 251

7. 1. 2 Zákaznická perspektiva

Předpokladem ekonomického úspěchu firmy je spokojenost zákazníků. Spokojený zákazník/odběratel dokáže dlouhodobě zajistit rentabilitu podniku. V rámci zákaznické perspektivy jde o nalezení cílové skupiny, která se rozčlení na jednotlivé segmenty, v nichž chce firma podnikat a konkurovat a které jsou zdrojem obrátu.

Kaplan a Norton zákaznickou perspektivu charakterizují pomocí tzv. regulačního okruhu, který, zahrnuje následující ukazatele:

Tab. 9. Zákaznická perspektiva

Podíl trhu	Objemy obchodů na daném trhu	Obrat na skupinu výrobků Podíl obratu na národním trhu Počet zákazníků
Akvizice zákazníků	Rozsah získávání nových zákazníků	Počet nových zákazníků Náklady na získání zákazníka Média, kterými se získávají zákazníci
Věrnost zákazníků	Rozsah udržení nebo získání vazby k zákazníkům	Členění zákazníků dle počtu obchodů Rozdělení dle délky obchodního vztahu Náklady na udržení zákazníků Určování kvóty reklamací
Spokojenost zákazníků	Stupeň spokojenosti zákazníků	Měření spokojenosti formou dotazníků Vyhodnocování reklamací Doba zpracování mezi poptávkou a vyřízením Doba provedení jedné zakázky Dodržování dodacích lhůt
Rentabilita zákazníků	Čistý zisk na jednoho zákazníka nebo segment	Členění zákazníků dle zisku Podíl zákazníků na výsledku podniku Členění dle objemu prodeje

Zdroj: KAPLAN, R., NORTON, P., *Balanced Scorecard*, s. 66

7. 1. 3 Interní perspektiva

Předpokladem zvyšování rentability je mít optimální a fungující procesy uvnitř podniku. Autoři Vodák a Kucharčíková zmiňují: „Je vhodné definovat úplný interní řetězec tvorby hodnoty, od inovačního a provozního procesu až ke službám po uskutečnění dodávky produktu, přidávajícím podnikovým produktům další hodnotu. Současné trendy vedou podniky k měření výkonnosti takových procesů, jakými jsou vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které postupují napříč odděleními. Jde obvykle o měření

nákladů, času, propustnosti a kvality a měření takových integrovaných procesů znamená často značné zlepšení.“³⁶

Do interní perspektivy patří zkoumání a vyhodnocování následujících ukazatelů:

- **Inovační proces**
 - rychlost reakce firmy, na vyřízení zákaznických požadavků
- **Podnikový proces**
 - z pohledu zákazníka: doba zpracování zakázky, rychlost vyřízení objednávky, počet reklamací, jakost výrobků nebo služeb, dodržení dodacích lhůt
 - z pohledu hospodárnosti: náklady na zmetkovitost, hodnota a objem odpadu z výroby, náklady na opravy zmetkových výrobků...
- **Zákaznický servis**
 - Náklady na garance a záruky, vymáhání pohledávek³⁷

7. 1. 4 Perspektiva potenciálů (učení a růstu)

Cílem této perspektivy je vytvořit takovou organizaci, jejíž cílem je maximálně využívat potenciál pracovníků a zvyšovat jejich kvalifikaci, tj. vytvořit tzv. učící se organizaci. Určujícími ukazateli jsou následující:

- **Spokojenost zaměstnanců**
 - Zjištění spokojenosti formou dotazníků, stupeň možnosti spolurozhodování
- **Věrnost zaměstnanců**
 - Fluktuace, nemocnost, vlastní iniciativa, rozsah podnikového vzdělávání

³⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 58. ISBN 978-80-2473651.

³⁷ LANG, H., *Management trendy a teorie*, 1.vyd., Praha: C.H.Beck, 2007, s. 255-259. ISBN 978-80-7179-683-1.

- **Produktivita zaměstnanců**

- Zkrácení doby procesů, růst produktivity a zlepšování jakosti, počet zlepšovacích návrhů za určité období podané konkrétními zaměstnanci³⁸

Pokud má firma k dispozici dostatečný počet ukazatelů ze všech čtyř perspektiv, může být sestavena matice BSC. Zobrazení základních vztahů matice je v příloze B. Vždy by se měly respektovat principy a to: vztah mezi příčinou a následkem, musí být identifikováni nositelé výkonů a to vše navázáno na finanční cíle podniku. Zároveň musí dojít ke stanovení priorit, a pokud nastaly konflikty mezi jednotlivými cíli, tak se musí odstranit. Jak uvádí Kaplan a Norton: *„Úspěšný projekt balanced scorecard spočívá na pěti zásadách. Je potřeba výkonné podpory vedení, ze strategického plánování musí být odvozen operativní plán, celá organizace se musí zaměřit na strategii, strategie se stane součástí denní činnosti každého pracovníka a musí být chápána jako kontinuální proces.“*³⁹

³⁸ Tamtéž.

³⁹ KAPLAN, R., NOTON, D., *Balanced Scorecard. In: Die Besten Management-Tools*, A-K, Band 1, Reihe: Handelsblatt Management Bibliothek, Frankfurt-New York, 2005, s. 7.

8 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Požadavky na pracovníka z hlediska vzdělávání se neustále mění a to zejména v důsledku rychlých tržních změn, které jsou způsobené globalizačními tlaky. S tím souvisí vznik nových podnikatelských možností, technologický rozvoj, které si žádají neustálé prohlubování a rozšiřování vědomostí. Vzdělávání se tak stává nekončícím celoživotním procesem. Organizace se musí zabývat systematickým vzděláváním a rozvojem pracovníků a to hned z několika důvodů:

- díky vzniku nových technologií zaostávají stávající znalosti a dovednosti
- lidské potřeby se stále častěji mění a tím i trh výrobků a služeb, což si žádá velmi pružně reagovat na potřeby zákazníků
- dochází k častějším obměnám technologií a techniky v organizacích
- často se mění samotná organizace společnosti, což si žádá rychlé přizpůsobení
- díky globalizaci je nezbytné umět se pohybovat a jednat v mezinárodním prostředí
- mění se hodnotové orientace lidí a orientace na kvalitu života, což přináší zvýšenou potřebu se vzdělávat⁴⁰

Naproti tomuto, ne všichni podporují investice do vzdělání a z mnoha důvodů dávají přednost investicím v jiných oblastech. Tito lidé mezi hlavní příčiny jejich postoje uvádí:

- jednodušší je vybrat takové pracovníky, kteří už potřebné dovednosti mají
- dosahování výsledků je zapříčiněno vrozenými vlastnostmi daného jedince a mnoho nového se už naučit nedá
- je těžké prokázat vliv investic do vzdělání od jiných aktivit
- není třeba vzdělávat v případě, že pracovník podává přiměřený výkon
- mají se vzděláním špatné zkušenosti

Nedostatečné vzdělávání nemusí vždy znamenat odpověď na problém v rámci výkonnosti podniku. Je jedním, nikoliv však jediným řešením v naplňování cílů podniku.⁴¹

⁴⁰ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 237-237. ISBN 80-7261-033-3.

8. 1 Systém podnikového vzdělávání

Systém podnikového vzdělávání je cyklus, který se neustále opakuje a navazuje na zásady politiky podnikového vzdělávání a jednotlivé strategické cíle. Aby bylo vzdělávání co nejefektivnější, je třeba zajistit dobrou organizaci a systematizaci, což přináší podniku i samotným zaměstnancům mnoho výhod, například:

- odborně připravení pracovníci v podniku, bez potřeby jejich hledání jinde
- neustálé zlepšování znalostí, kvalifikace pracovníků
- zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce, kvality služeb a výrobků
- tvorba vnitřních zdrojů pro pokrytí zaměstnanců

Podnikové vzdělávání je realizováno pomocí externích institucí nebo vlastními zdroji. Klíčové postavení v celém procesu mají 4 fáze, které jsou důležitým předpokladem systematického vzdělávání a jež jsou následně charakterizovány.

8. 1. 1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb není jednoduchým procesem z mnoha důvodů. Kvalifikace jsou velmi obtížně kvantifikovatelné (pokud nebereme v úvahu pouze omezený způsob měření kvalifikace pomocí stupně dokončeného vzdělání nebo délky praxe) a není jednoduché změřit přímý vliv vzdělávání na výsledky pracovníka. Z tohoto důvodu je i fáze identifikace potřeb vzdělávání založena z části na odhadech a žádá si pečlivou přípravu. Existuje však velké množství zdrojů, které se dají využít pro identifikaci potřeb. Jde o to, shromáždit co nejvíce údajů, které poskytují informace o současné úrovni schopností a dovedností, výkonech týmu i jednotlivců. Údaje je možné získat z individuálních či skupinových pohovorů, pozorování, pomocí dotazníků či participace.

V praxi dochází obvykle k analýze tří skupin údajů a to:

⁴¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 78. ISBN 978-80-2473651.

- údaje týkající se cílů podniku, které navazují na strategii, podnikovou kulturu, požadavky na změny firemní výkonnosti - cílem by měla být analýza rozdílů mezi dosahovanou výkonností a požadovanou a zda je tento rozdíl možné zmenšit pomocí vzdělávání
- informace o pracovních místech a činnostech, z nichž je možné analyzovat požadované schopnosti, dovednosti, které jsou porovnány se skutečnými
- informace o jednotlivých pracovnících, a to zejména: vzdělání a kvalifikace, absolvování vzdělávacích aktivit, výsledky testů, průzkumy, postoje atd.

Výsledky analýzy vedou ke zjištění výkonnostních mezer, k identifikaci potřebných vzdělávacích aktivit a následně k návrhu vzdělávacího programu, či řešení dodatečně zjištěných potřeb.⁴²

8. 1. 2 Plánování a realizace vzdělávání

Již ve fázi identifikace potřeb vznikají první návrhy, jak by měl vzdělávací program vypadat, kdo by se ho měl účastnit a jaké prostředky budou třeba na realizaci. Dobře vypracovaný vzdělávací program by měl poskytovat následující informace:

- **JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ** je třeba zajistit, aby vedlo k získání nových kompetencí, znalostí a bylo tzv. šité na míru danému podniku
- **KOMU** konkrétní vzdělávání poskytnout (kritéria výběru, zda skupiny, jednotlivci)
- **METODY, TECHNIKY**, kterými se bude vzdělávání realizovat
- **KDO BUDE VZDĚLÁVÁNÍ REALIZOVAT**, instituce, samotný podnik
- **KDY** – zajištění časového plánu vzdělávání (kontinuální, jednorázový, intervalový)
- **KDE** se bude vzdělávání realizovat
- **S JAKÝMI NÁKLADY** bude vzdělávání realizováno – rozpočet (je důležité brát v potaz i alternativní náklady tj. náklady na čas pracovníků)
- **HODNOCENÍ** účinnosti vzdělávání, informace o tom, kdo bude hodnotit výsledky⁴³

⁴² KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., Identifikace vzdělávacích potřeb podniku, *Moderní řízení*, Praha: Economia, 2004, č. 2, s. 60.

Ke splnění cílů, jež chce podnik dosáhnout pomocí vzdělávání, je třeba se zaměřit na vhodnou vzdělávací metodu. Existuje jich široká škála, jejichž volba závisí na konkrétních okolnostech a zvycích daného podniku. Veškeré metody se dají rozdělit do dvou velkých skupin, a to:

1) On the job - metody využívané pro vzdělávání na pracovišti

Instruktáž při výkonu práce

- zkušený pracovník zacvičuje a převádí pracovní postupy na další osobu, která si osvojuje získané poznatky a následně je sama využívá, výhodou je vytvoření pozitivního vztahu mezi pracovníky, poměrně rychlý proces, naopak lze využít pouze u jednodušších postupů, může být pod vlivem stresu

Coaching

- v průběhu delšího období dochází ke sdělování připomínek, instruování, kontrole výkonu a směřování podřízeného pracovníka tak, aby byly dosaženy jeho žádoucí výkony, výhodou je okamžitá zpětná vazba k dosaženým výkonům díky aktivní komunikaci

Mentoring

- iniciativu obvykle přebírá vzdělávaný pracovník, který si vybere svého mentora – rádce, který ho stimuluje, usměrňuje a je mu k dispozici

Counselling

- jedna z nejnovějších metod, kdy dochází ke vzájemnému konzultování a ovlivňování na úrovni vzdělavatel versus vzdělávaný, který se vyjadřuje ke své práci, předkládá návrhy, načež je mu poskytnuta zpětná vazba, nevýhodou je časová náročnost, která může odklonit od plnění denních činností

⁴³ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001, s. 250. ISBN 80-7261-033-3.

Asistování

- vzdělávaný pracovník je zařazen jako asistent ke zkušenému pracovníkovi a postupně si osvojuje nové činnosti, za něž přebírá zodpovědnost, dokud není zcela samostatně schopen danou práci vykonávat, asistování je vhodné u činností, které jsou náročné na osvojení činností, nevýhodou může být špatný návyk, jelikož má vzdělávaný pouze jeden vzor, od kterého se učí

Rotace na pracovišti (cross training)

- pracovník po určitou dobu řeší pracovní úkoly v určité části společnosti a postupně rotuje z jedné části do jiné a získává schopnosti a nadhled nad všemi činnostmi, které by měl mít řídicí pracovník

2) Off the job – metody využívané pro vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

- nenáročná na podmínky, jelikož jde ve většině případů o zprostředkování informací ke konkrétním tématům, nevýhodou jsou jednostranné a pasivně přijímané informace

Seminář

- výměna informací formou diskuzí, referátů, výměny názorů, vzdělávání se musí aktivně zapojit, čímž vzniká prostor pro nové nápady a řešení problémů, je nutné dávat pozor, aby nešlo o jednostrannou aktivitu

Případová studie (case study)

- účastníci analyzují smyšlenou/skutečnou situaci a navrhnou řešení jejího problémů, výhodou je rozvoj analytického myšlení, tato metoda klade důraz na pečlivou přípravu ze strany moderátora

Workshop

- prostřednictvím různých technik účastníci pomocí vlastních zkušeností přichází na řešení daného problému, které následně uplatní v praxi, obvykle se řeší týmově, kdy dochází k prohlubování týmové práce

Je třeba zmínit, že toto není kompletní výčet veškerých aktivit, které se využívají jak už na pracovišti, tak mimo něj, a ani rozdělení do skupin není striktní. Vždy záleží na konkrétních potřebách společnosti a formách, jakými se rozhodne výkonnostní mezeru či daný problém řešit. Dalšími metodami, které by se daly využít, jsou: brainstorming, simulace, manažerské hry, assessment centra (diagnosticko-výcvikový program), učení hrou, vzdělávání pomocí počítačů, atd.

8. 1. 3 Hodnocení výsledků vzdělávacích programů

K tomu, aby byla hodnota vzdělávání správně vnímána, je velmi důležité vyhodnotit přínosy. Smyslem hodnocení není výpočet vynaložených nákladů, ale návratnost investice. Jak již bylo v této práci řečeno, je velmi náročné kvantifikovat přínos vzdělávání ekonomickými ukazateli. Ať už rozlišíme finanční přínosy a ty které není možné kvantifikovat a mají kvalitativní charakter, jedno mají společné – ovlivňují společně výkonnost podniku a to například v následujících ukazatelích: růst výkonnosti, růst ziskovosti, zvýšení obrátu, snížení absencí a úrazů, snížení stížností, zvýšení kvality výrobků/služeb, snížení zmetkovosti, zvýšení inovací, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšená schopnost řešit krizové situace a mnoho dalších. Pro vyhodnocení vzdělávání je možné použít několik modelů.

David Simmonds navrhl model vyhodnocování vzdělávání ve 3 krocích:

1. **Interní validace** – jedná se o posouzení kvality vzdělávacího programu, zda dosáhl cílů, které byly zaměřené na změnu chování zúčastněných
2. **Externí validace** – jedná se o vyhodnocení zlepšení výkonu účastníka vzdělávacího programu

3. Evaluace – zde se hodnotí celkový přínos vzdělávací akce pomocí sociálních a ekonomických parametrů pro podnik⁴⁴

Další model, kterým se detailněji tato práce zabývá, je tzv. pětiúrovňový model vyhodnocování, který navrhl Hamblin.

Jedná se o 5 úrovní vyhodnocování vzdělávání v rámci podniku. Mnohdy se management zaměřuje na nižší úrovně a k vyšším z důvodu složitosti nedojde i přesto, že podávají informace o podniku jako celku, což je jistě nejdůležitější informace pro vedení firmy.

Jednotlivé úrovně jsou následně analyzovány:

Vyhodnocování reakcí

V této základní úrovni hodnocení jde o zjištění informací ohledně postojů účastníků, zda byli vnitřně spokojeni, cítili se dobře a jak tvrdí psychologové, shodně-li se vzdělávací program s očekáváním, lidé jsou schopnější uvést nové poznatky do praxe. Reakce lze vyhodnotit pomocí dotazníků, formou přehodnocení aktivity, kdy lektori zprostředkují závěry se všemi zúčastněnými. Jinou metodou může být akční plán, v rámci něhož účastníci na konci programu definují své závazky, které se chystají převést do praxe.

Vyhodnocování nárůstu vědomostí

Druhá úroveň hodnocení se soustřeďuje na měření toho, co se účastníci naučili, jaké poznatky získali bez ohledu na to, zda tyto poznatky potřebují pro svou práci. Je to analýza toho, jak jsou schopni se pracovníci učit resp. efektivita učebních metod. Vhodnými nástroji mohou být praktické testy, dotazníky či rozhovory.⁴⁵

Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

Tato úroveň zkoumá, jakým způsobem se získané znalosti odráží na výkonnosti jedince v praxi a jakou měrou jsou získané znalosti využity. Mezi metody, které se pro tuto

⁴⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 138. ISBN 978-80-2473651.

⁴⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 141-154. ISBN 978-80-2473651.

analýzu využívají, patří strukturované rozhovory, dotazníky pro manažery, 360 stupňová zpětná vazba, odhady přínosů vzdělávací akce.⁴⁶

Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

V této úrovni se model zabývá zjišťováním, zda jsou vzdělávací akce efektivní z hlediska nákladů a zda došlo k vylepšení například prodejů, kvality, produktivity, zmetkovosti, spokojenosti zákazníků. Neklade se důraz tak na změnu chování, jako na dosahování jednotlivých cílů. Mezi metody, které slouží k měření dopadu vzdělávání, například patří: strukturované rozhovory s vrcholovým managementem, analýzy trendů, kontrolní skupiny atd.⁴⁷

Analýza trendů

Jedná se o analýzu údajů, jež se vztahují k minulým a současným údajům o výkonnosti a na něž bylo vzdělávání zaměřeno. Např. pokud se vykazuje určité procento zmetkovosti vyráběných výrobků, jsou stanoveny aktuální trendy a odhadnuty trendy budoucí. Dále se sleduje rozdíl mezi trendem a aktuální výkonností tj. rozdílu zmetkovitých výrobků od předem stanoveného trendu.

Kontrolní skupiny

Zde se jedná o porovnání výkonů mezi skupinou, která absolvovala školení a těmi, kteří se nezúčastnili.

Vyhodnocení změn v kultuře podniku

Kulturu podniku chápeme jako soubor hodnot, které mají významný vliv na samotné řízení, strategii a projevují se v chování zaměstnanců. Navíc pokud jsou tato neformální pravidla uznávána, dává to možnost řídit firmu požadovaným směrem, což je dalším konkurenceschopným faktorem. Firemní kultura je tedy významná při hodnocení výsledků vzdělávání, neboť zaměstnanci mají stejné hodnoty, interpretaci, čímž se zvyšují vyhlídky úspěchu.⁴⁸

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 155 - 157. ISBN 978-80-2473651.

Vhodnost použití nástrojů vyhodnocování podnikové výkonnosti

V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny metody vyhodnocování dle toho, na jakou skupinu výsledků mají vliv, a to kvalitativní a kvantitativní ukazatele, dále pro koho jsou vhodné a je uvedena i vhodnost metody (3- vysoká, 2 – střední, 1 – nízká, 0 - nevhodná).

Tab. 10. Metody vyhodnocování -shrnutí

Metoda	Kvantitativní ukazatele	Kvalitativní ukazatele	Vhodnost k převodu na finanční hodnotu	Informace pro vedoucího	Vhodnost k poznání výchozí úrovně
Dotazník	3	3	0	1	1
Testy	3	3	0	2	1
Rozhovor	1	3	0	3	1
Odhad přínosů	3	2	3	3	2
360°	3	3	0	3	2
Analýza trendů	3	1	3	2	3
Kontrolní skupiny	3	3	3	3	3

Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 158

8. 2 Efektivnost vzdělávání

Díky posouzení efektivnosti vzdělávacích programů je možné vyhodnotit návratnost této investice. K tomu je zapotřebí analýzy nákladů a přínosů.

8. 2. 1 Náklady na vzdělávání pracovníků

Ke zjištění celkových nákladů investice do vzdělání je nutné započítat náklady, které se přímo vztahují k akci (lektoři, ubytování, učební technika a pomůcky, pronájem prostor, cestovní výdaje, stravné, pojištění). Je však také důležité brát v úvahu i ostatní náklady, které jsou často opomíjeny: náklady obětovaných příležitostí, náklady na jiného člověka, který musí v době vzdělávání zastoupit zúčastněného, administrativní náklady spojené s akcí. Příklad možného výpočtu nákladů na 1 pracovníka je uveden v následující tabulce:

Tab. 11. Hodinové studijní náklady jednotlivce

Položka	Operace	Částka
Roční hrubý příjem		120 000
Roční odvody	+	60 000
Roční nepřímé náklady, výhody	+	20 000
Roční náklady celkem	=	200 000
Celkový počet pracovních dní v roce	/	200
Denní náklady na zaměstnance	=	1 000
Přímé náklady spojené s učením	+	900
Alternativní náklady	+	500
Denní náklady na vzdělávání	=	2400
Počet hodin studia v jednom dni	/	8
Hodinové náklady učební aktivity	=	300

Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 165

pozn. ve sloupci operace jsou matematickými znaménky vyjádřeny součet (+), rozdíl (/) a rovná se (=).

8. 2. 2 Přínosy ze vzdělávání

K vyčíslení přínosů vzdělávání je nutné vyhodnotit následující ukazatele, je třeba dodat, že se jednotlivé přínosy projevují v rozdílných časových intervalech.

- Zvýšení výstupů, kvality produkce a služeb, produktivity, rentability
- Noví zákazníci, produkty, trhy, zvýšení pracovní morálky
- Snížení nákladů, zmetkovosti, fluktuace, absencí, počtu externích pracovníků
- Snížení stížností, úrazů

Kromě výše zmíněných je důležitá také návratnost dané investice. Ta má vliv na celkový koncept vzdělávání, ať už jde o délku vzdělávacího programu, kvalitu lektorů, obsah a formu, a také na to, zda se vzdělávání bude realizovat.

Od běžných investic do fyzického kapitálu se tato návratnost nijak neliší, neboť jde o přeměnu současného příjmu ve prospěch budoucích zisků. Běžně se postupuje od určení nákladů na investici, přes odhad budoucích výnosů, určení nákladů na kapitál a použije se vhodná metoda, která tyto informace vyhodnotí. Mezi běžné vyhodnocovací metody patří:

Ukazatel rentability investic (return on investment)

ROI se běžně využívá k hodnocení investic do budov, strojů, lze ji však využít i pro vzdělávání. Prakticky se vyčlení na vzdělávání určité zdroje na základě očekávané efektivity. Za čas se zhodnotí přínosy vzdělávání, načež jsou zdroje buď rozšířeny, nebo se pokračuje v programu nebo je program ukončen.

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \quad (1)$$

Doba návratnosti (DN)

Jedná se o metodu, která zjistí, za jak dlouho příjmy z investice vyrovnají náklady, které byly investovány. Pokud by se jednalo o jednorázovou investici a příjmy z ní by byly konstantní, pak investiční náklady vydělíme očekávanými čistými ročními peněžními příjmy. Pokud by se příjmy lišily, potom by se určila doba, kdy se akumulovaná suma cash flow vyrovnala s náklady.⁴⁹

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} \quad (2)$$

Metoda čisté současné hodnoty (net present value)

Tato metoda zohledňuje faktor času. Většina nákladů je realizovaná najednou, avšak příjmy mohou plynout v průběhu let a je nutné je přepočítat na stejné období tj. přepočítat budoucí příjmy na současnou hodnotu a porovnat je se současnými náklady.

$$NPV = \sum 1 \frac{\text{přínosy v čase } t}{(1+r)^n} - \text{současná hodnota nákladů} \quad (3)$$

⁴⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 172-180. ISBN 978-80-2473651.

Systematický přístup hodnocení investic do vzdělání

Ucelený model efektivnosti investice do vzdělávání je možné získat také vyhodnocením údajů, jež byly získány před zahájením a v průběhu vzdělávacího programu a navazují na výše zmíněné metody. Systematicky se jedná o postupné zhodnocení bodů v následujícím pořadí:

- Identifikace mezery ve výkonnosti (např. chceme odstranit stížnosti od zákazníků)
- Finanční ohodnocení výkonnostní mezery
- Za zvolený časový úsek výpočet celkové mezery ve výkonnosti před vzděláváním
- Nastavení cílů vzdělávání, realizace a způsob vzdělávání a vyhodnocení
- Vyhodnocení změn ve výkonnosti po vzdělávání – výpočet přínosů – roční hodnota
- Výpočet nákladů vzdělávacího programu
- Výpočet efektivnosti investice zvolenou metodou (doba návratnosti, ROI, NPV)
- Kromě finančních přínosů, zhodnocení ostatních benefitů (rozvoj softskills...)

9 ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH AKTIVIT ŘLZ A NÁVRHY ROZVOJE V NÁVAZNOSTI NA VÝKON FIRMY

Poslední část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení rozvojových aktivit firmy PRAKTIK system s. r. o., analýzu slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí, dále je vyhodnocen audit ŘLZ, na který navazuje měření výkonnosti podniku na projektu z roku 2011 pomocí metodiky BSC. Práce se zabývá konkrétními výsledky za rok 2011, kterých firma dosáhla vzhledem ke své činnosti a dlouhodobé působnosti na českém trhu a jakým způsobem byly tyto výsledky ovlivněny právě přístupem a podporou rozvoje jak samotných zaměstnanců, tak technologií. Na základě teoretických východisek je zde doporučení konkrétních činností, které by firmě měly přispět k udržení a rozvoji dosavadního růstu.

9.1 SWOT analýza PRAKTIK system s. r. o.

Silné stránky

- dvacetiletá zkušenost, praxe a tradice v oboru
- recyklace chlazení: 70% trhu ČR
- komplexnost recyklačních služeb (vlastní sběrná místa a zajištění logistiky po celé ČR)
- prodej přepracovaných materiálů po celé Evropě

Slabé stránky

- firma nevyužívá marketingových podpor
- nadprůměrná fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích

Příležitosti

- zajištění recyklačních služeb v rámci Evropy

- vlastní technologický rozvoj – možnost se přizpůsobit aktuálním potřebám v oblasti recyklací
- flexibilní tým jazykově vybavených pracovníků s požadavky na neustálý rozvoj

Hrozby

- vysoce konkurenční prostředí
- nejednotné a měnící se legislativní podmínky
- vývoj ekonomické situace – lidé šetří a prodlužují užívání spotřebičů, které patří k recyklaci

9. 1. 1 Strategie PRAKTIK system s. r. o.

Firma PRAKTIK system s. r. o. podniká ve velmi dynamickém a měnícím se prostředí. Díky kapacitě závodu a vysoké kvalitě a míře, do které je schopna zajistit recyklaci elektrozařízení, zpracovává pro svého největšího zákazníka kolektivní systém Elektrowin většinu trhu ČR. Mimo recyklace elektrozařízení nabízí služby v oblasti recyklace kompozitních (vícesložkových) složitých odpadů a přepracování plastů a neželezných kovů. Tento trh je po krizi v roce 2008 nestálý se značnými cenovými výkyvy. Přesto se firmě daří v tomto oboru prosadit a to zejména díky neustálému technologickému rozvoji a důrazu mít kvalifikované pracovníky, kteří dokáží flexibilně a operativně reagovat na zákaznické požadavky. To vše souvisí s důrazem na kvalitu přepracovaných komodit a také na zpracovatelských nákladech a v konečném výsledku na ceně zpracovatelských služeb a výstupních komodit.

Jednou z nejdůležitějších činností, která napomáhá rozvoji firmy, je fakt, že má firma PRAKTIK system s. r. o. strategické řízení. Strategie společnosti je zaměřena na 3 základní oblasti, které ukazují zaměstnancům dlouhodobé cíle, kam firma směřuje, jakým způsobem se k těmto cílům firma dostane a pomocí jakých aktivit. Je zde důraz na nalezení rovnováhy mezi finančním oceněním, spokojenosti z práce a zajištění osobního i pracovního růstu mezi třemi hlavními subjekty, kterými jsou zákazníci, pracovníci firmy a majitel. Ten je zodpovědný za tvorbu strategie a již několik let nepůsobí na operativní úrovni a věnuje se dlouhodobým plánům. Jasná strategie a její implementace do

konkrétních plánů a cílů je důkazem toho, že samotní pracovníci rozumí a znají cíle firmy a vědí, čím firmě přispívají, což dokazují výsledky průzkumu IIP. Z dlouhodobých strategických cílů se tvoří detailní jednoroční cíle, které jsou každoročně vyhodnocovány na celofiremní akci. Jednotlivé měsíční výsledky prezentuje management firmy spolu s externím finančním a nezávislým auditorem majiteli.

9. 2 Audit ŘLZ

Pro posouzení úrovně ŘLZ ve firmě PRAKTIK system s. r. o. jsem využila dotazník pro audit ŘLZ, který jsem upravila tak, aby byl využit k tématu této diplomové práce. Vybrala jsem témata, která se týkají:

- **strategie řízení lidských zdrojů** – strategie ŘLZ navazuje na celofiremní strategii a má vliv na úspěšnost firmy, proto je to jedno z témat, které je v této diplomové práci detailněji zkoumáno
- **organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ**
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – jakých metod společnost PRAKTIK system s. r. o. využívá, v jakých oblastech jsou zaměstnanci školení a zda se investice do rozvoje plánují a vyhodnocují
- **řízení pracovního výkonu** – tento okruh se zajímá o to, zda je ve firmě nastaveno řízení pracovního výkonu, k čemu slouží a zda jsou pracovníci pravidelně hodnoceni a mají zpětnou vazbu ke svým výkonům
- **podniková kultura** – tato část je zaměřená na zjištění informací, které se týkají kultury v podniku, zda jsou definovány hodnoty společnosti, zda jsou sdíleny a uznávány všemi zaměstnanci

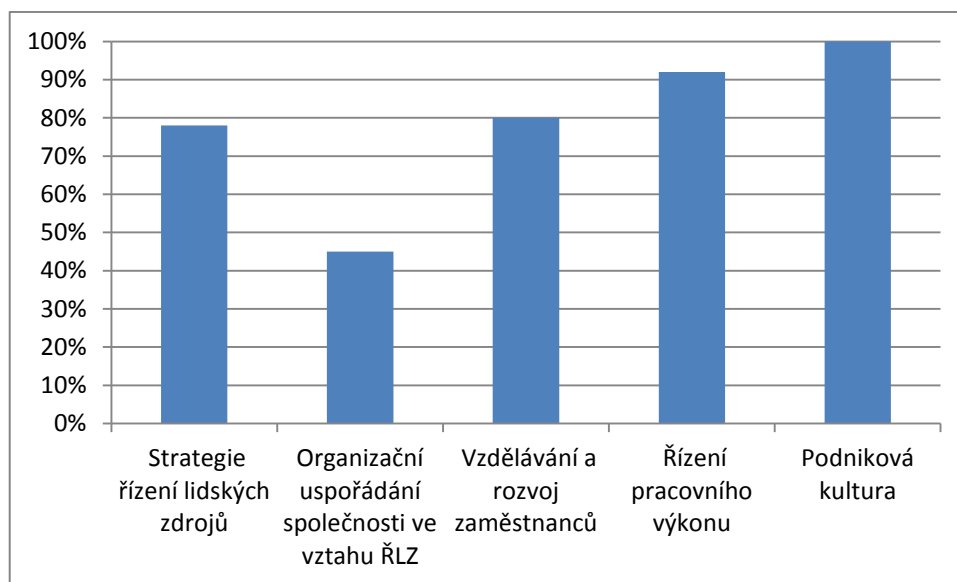
Dotazník s tematickými okruhy a konkrétními otázkami je součástí přílohy C. V následující tabulce jsou jednotlivé okruhy vyhodnoceny.

Tab. 12. Procentuální výsledky auditu ŘLZ

Oblast	Maximální hodnocení	Dosažené hodnocení	%
1. Strategie řízení lidských zdrojů	18	14	78%
2. Organizační uspořádání společnosti ve vztahu ŘLZ	22	10	45%
3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	20	16	80%
4. Řízení pracovního výkonu	24	22	92%
5. Podniková kultura	20	20	100%
Průměr			79%

Zdroj: vlastní analýza

Pro větší přehled znázornuji výsledky také v grafickém provedení.



Obr. 16: Audit řízení lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, ve kterých oblastech je velký potenciál pro zlepšení. Jedná se o organizační uspořádání společnosti ve vztahu k řízení lidských zdrojů, kde je dosaženo pouze 45 procent. To svědčí o tom, že ve společnosti není určena osoba ani oddělení, které by měla zodpovědnost za ŘLZ a byl nastaven jednotný systém. Zbývající okruhy byly hodnoceny 78 procent a výše, což svědčí na druhou stranu o tom, že se společnosti zajímá o rozvoj pracovníků, hodnotí jejich výkony a zajímá se také o prostředí, kde se výkony realizují.

Jednotlivé oblasti, jejich zhodnocení a návrhy pro zlepšení jsou detailněji následně popsány.

9. 2. 1 Strategie řízení lidských zdrojů a organizace ve společnosti

Společnost PRAKTIK system s. r.o. se intenzivně zabývá lidskými zdroji. Přesto jsou zde mezery, kterými by se vedení mělo zabývat, aby byl celý systém jednotně řízen, měl svá pravidla a pozitivně se odrážel na výkonu zaměstnanců a firmy.

Co se týká jednotlivých druhů vzdělávání, vedoucí každého oddělení si je plánuje s předběžným rozpočtem individuálně s ročním předstihem. Zodpovědnost za daná školení a rozvoj je tedy v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří nemají vždy jednotný názor na potřeby svých podřízených, nemají dostatek času pečlivě školení připravit anebo nemusí vždy potřeby svých podřízených odhalit. Vzdělávání mezi odděleními může být ve výsledku nerovnoměrné a neefektivní. K tomu, aby byly veškeré vzdělávací aktivity jednotně vedeny, chybí určení zodpovědného oddělení nebo osoby, která by celkový proces řídila. Z důvodu velikosti firmy, není ve firmě a ani není plánováno HR oddělení (human resources). Firmě navrhuji určení zodpovědné osoby, která by za celou firmu dohlížela, aby nedocházelo rovnou k realizaci jednotlivých aktivit, ale předem byly naplánovány, následně realizovány a nebyla opomenuta nejdůležitější fáze vyhodnocování. Zároveň by byl zajištěn jednotný dohled na ŘLZ, který by zajišťoval, že vzdělávací aktivity korespondují s nastavenými cíli.

9. 2. 2 Vzdělávání zaměstnanců

První skupina raději než do vzdělání investuje do aktivit, které se dají jasně finančně zhodnotit a přinesou v konkrétním čase konkrétní výsledky na základě předchozích zkušeností anebo zaměstná rovnou pracovníky s požadovanými zkušenostmi. Firma PRAKTIK system s. r. o. patří do druhé skupiny, která aktivně investuje současnou část příjmů do rozvoje a vzdělání stávajících pracovníků s tím, že v budoucnu očekává návratnost investic, (samozřejmě na základě mnohaletých zkušeností, kdy se tento přístup osvědčil), ačkoliv se přesná výše návratnosti investic nedá přesně dopředu vyjádřit.

Dlouhodobá prosperita a nutnost se umět flexibilně přizpůsobit na trhu a být připravena na nové příležitosti a umět je využívat, firmě ostatně jinou možnost, než neustále zdokonalovat jak pracovníky, tak technologické vybavení, nedává. Navíc se dlouhodobě ukazuje, že tento způsob výcviku zaměstnanců se stává ekonomicky výhodnější.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Správně identifikovat potřeby se zpravidla snaží nadřízený pracovník formou pohovoru, kde jsou porovnány dosahované výsledky s předem plánovanými. V případě odchylek se společně probírají možná školení, a zda by byly řešením výkonnostní mezery. Firma PRAKTIK system s. r. o. by měla dát pozor na to, že ne všechny výkonnostní mezery se dají školením odstranit, zároveň je třeba neustále vyhodnocovat potřeby daného pracovního místa a následně vyhodnocovat výkony konkrétních pracovníků. To vše souvisí s neustále se měnícím prostředím, ve kterém firma působí, což si žádá neustálou aktualizaci požadavků na konkrétní pracovní místa. K tomuto přehodnocování požadavků na daná pracovní místa doporučuji zavést každému zaměstnanci plán osobního rozvoje, ve kterém by byly zaznamenány dosažené vzdělání a kvalifikace, veškeré absolvované rozvojové aktivity, výsledky přezkoumacích testů, průzkumy a postoje. Na základě tohoto plánu osobního rozvoje se definují přesné potřeby pracovních míst, což umožní následný plán školení efektivněji realizovat a navázat na dosahované výsledky.

Velmi dobře ve firmě funguje poskytování zpětné vazby k dosaženým výsledkům, které probíhá na konci měsíce ústním vyhodnocením a ve výsledku se promítne do ohodnocení ve formě prémie.

Plánování vzdělávání a realizace

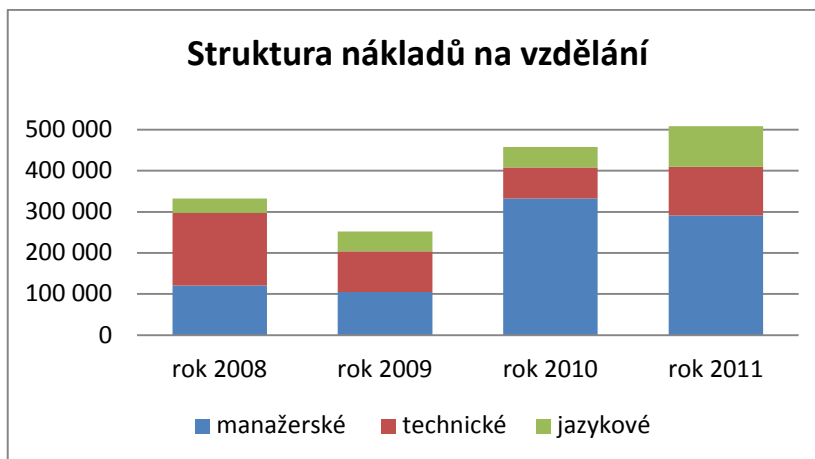
Jak vyplynulo z výsledků auditu ŘLZ firma nemá jednotnou správu vzdělávacích aktivit, ačkoliv investuje nezanedbatelné částky do rozvoje svých zaměstnanců. Pověřením odpovědné osoby dojde k aktualizaci informace o tom, koho se vzdělávání bude týkat, jaké metody se využijí, časový a finanční rámec vzdělávání a stejně jako u ostatních aktivit, jakých výsledků se od vzdělávání očekává. To vše by se mělo sjednotit na jednom místě, aby nedocházelo tak jako nyní k tomu, že každé oddělení využívá jiných metod a postupů

k plánování a realizaci a chybí konkrétní vyhodnocení na úrovni vedení firmy, které by mohlo další aktivity buď dále podpořit, nebo se zaměřit na jiné.

V oblasti profesního rozvoje firma PRAKTIK system s. r. o. nabízí široké možnosti. Kromě povinných školení ze zákona a školení přímo nezbytných ke konkrétním pracovním činnostem (BOZP, PO, různé skupiny řidičských průkazů, konkrétní obsluhy technologií), nabízí celou řadu vzdělávacích aktivit a podpor se zaměřením na zvýšení výkonnosti pracovního týmu a celé firmy.

Tyto aktivity zvyšují jak specializaci a profesní růst, tak mají vliv na osobní život zaměstnanců a mají pro ně doživotní přínos. Mezi tyto metody patří již zmíněné IIP, 360°stupňnová zpětná vazba a inovační program. Cílem těchto aktivit je maximální zapojení pracovníků do rozhodovacích procesů a udělení potřebných kompetencí (míra rozhodovacích pravomocí závisí na pozici a zkušenostech), navázání pracovních výsledků na motivační program – prémiový systém, který se odvíjí od konkrétních výsledků, to vše s cílem, aby i samotní pracovníci cítili sounáležitost k firmě a věděli, že za kladné výsledky je firma odmění. Patřičné kompetence zároveň dávají možnost pružně reagovat na zákaznické požadavky.

Druh, obsah a formu vzdělávacího procesu mají i samotní zaměstnanci možnost ovlivnit. V případě, že navrhnou konkrétní školení, které by chtěli absolvovat, a toto školení navazuje na konkrétní potřeby, o které mají pracovníci zájem, firma je zpravidla podpoří. Zde je třeba poznamenat, že z 95% s návrhy přichází THP pracovníci, což se odráží i ve struktuře nákladů, které má firma rozdělené na manažerské, technické (výroba a technologie – dělnické pozice) a jazykové vzdělávání. Struktura a změny vynaložených nákladů v letech 2008 až 2011 jsou uvedeny v následujícím grafu:



Obr. 17: Struktura nákladů na vzdělání v letech 2008 - 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy nákladů v letech 2008 až 2011 je vidět, že největší část tvoří náklady na manažerské a jazykové vzdělávání. Zde je důležité zmínit, že ačkoliv je jazykové vzdělávání nabízeno plošně všem (povinné ho mají vedoucí pracovníci), neúčastní se ho ani jeden pracovník mimo THP. Růst investic do manažerského a jazykového vzdělávání je dán akvizicí nových trhů, nabídkou nových recyklačních programů a tudíž i potřebou specializace pracovníků a orientace v oboru.

Co se týká formy vzdělávání, pracovníci na dělnických pozicích využívají nejvíce metody rozvoje na pracovišti, zejména se jedná o instruktáže při výkonu práce a asistování. Zatímco většina managementu firmy a středních manažerů využívá forem mimo pracoviště, a to workshopy a případové studie. Rozdělení školení na pracovišti a mimo pracoviště není striktně určeno, často firma také kombinovaně využívá coaching a brainstorming. Rychlosti uvedení nových inovací a nápadů do praxe, je z pohledu vedoucích pracovníků pomalejší, než by si představovali. Toto tvrzení vyplynulo z pohovorů s vedoucími pracovníky. Rozdílné představy o rychlosti zavádění a realizaci nových projektů jsou zejména mezi pracovníky výroby a ostatních oddělení, zejména THP pracovníků obchodu a technologie. Zároveň jak již bylo uvedeno ve výsledcích dotazníků IIP, jsou všichni orientovaní na výsledky, cítí sounáležitost s firmou a těší je, když se firmě daří. Kladným příspěvkem k tomu, aby jednotlivá oddělení lépe pochopila sebe navzájem, bych doporučila, aby se THP pracovníci soustředili nejenom na poznatky získané externím rozvojem, ale také kladli důraz na aktivity a rozvoj přímo uvnitř firmy, v centru dění.

V praxi v posledních pár letech dochází s ohledem na náplň práce k určitým změnám. Rostoucí význam u manažerů a specialistů má vzdělávání na pracovišti z důvodu důrazu na jeho praktickou stránku. Tento přístup doporučuji i pracovníkům firmy PRAKTIK system s. r. o. Jeho realizací dojde k lepšímu pochopení interních procesů mezi jednotlivými odděleními, což ve výsledku může pomoci k flexibilnější spolupráci napříč firmou.

Hodnocení výsledků a efektivita vzdělávání

V roce 2011 investovala firma do vzdělání půl milionu korun, což je o 176 tisíc víc než v roce 2008. Zde je potřeba vysvětlit, že tato částka vyjadřuje náklady spojené s externími lektory a přímo spojené s akcí. S vyjádřením alternativních nákladů firma z důvodu časové náročnosti výpočtu a evidence nepracuje. Nicméně je patrné, že by se celková výše absolutních nákladů vyšplhala daleko výše než na půl milionu korun. Vedení firmy se zaměřuje zejména na vyčíslení přínosů, které díky vynaloženým nákladům docílí. Zde doporučuji pravidelné hodnocení celkové úrovně nákladů na hodinu školení pracovníka z výroby, THP pracovníka a vedoucího pracovníka z důvodu možnosti dopočtu jednou z vyhodnocovacích metod, jako je například metoda čisté současné hodnoty. Pravidelné hodnocení kompletních investic do rozvoje těchto 3 skupin pracovníků pomůže sledovat, zda je rozvoj rovnoměrný, zda jsou investice dobře rozloženy, popřípadě, u které skupiny dochází k nejefektivnějšímu využití/ nejrychlejší návratnosti a možnost změnit poměr vynaložených investic u jednotlivých skupin.

Konkrétní příklady přínosů vzdělávacích aktivit a ekonomických dopadů na firmu jsou součástí kapitoly 9. 4. Měření výkonnosti projektu pomocí BSC.

9. 2. 3 Podniková kultura

Důležitou roli v plnění cílů a přístupů ke vzdělání a rozvoji společnosti PRAKTIK system s. r. o. hraje také důraz na firemní kulturu a společné hodnoty, kterými se zaměstnanci řídí. Jednotliví pracovníci jsou velmi citliví a kladou důraz na to, aby se přistupovalo ke všem stejným metrem. Zejména v kolektivu, který má 60 zaměstnanců, se jakékoliv odlišnosti

v chování velmi rychle projeví. Nastavení firemní kultury, která utváří pracovní prostředí je velmi významné jak pro majitele, tak pro samotné pracovníky, neboť se od něho odvíjí pracovní výsledky, které se mnohem lépe dosahují v prostředí, kde fungují vztahy pracovníků mezi sebou. Noví zaměstnanci jsou pečlivě vybíráni zpravidla nejprve externě a potom ještě absolvují pohovor i s potenciálním nadřízeným, jehož úkolem je zjistit, zda by se daný pracovník hodil do týmu a zároveň zapadl do nastavených a respektovaných pravidel a firemní kultury. Firemní kultura je důležitá také pro jednání se zákazníky a partnery, neboť pracovníci, využívají stejný druh komunikace vůči externímu prostředí a firma je tak vnímána jednotně, což bezpochyby přispívá k jejímu dobrému jménu.

Na druhou stranu je třeba podotknout, že jedním z nejhůře hodnocených indikátorů v dotazníku spokojenosti a motivace zaměstnanců 15% uvedlo, že si nemyslí, že by se firma chovala čestně a spravedlivě ke svým zaměstnancům. Toto tvrzení uvedla většina pracovníků výroby, kteří pracují na směny a mají jiný pracovní režim než THP pracovníci. Ačkoliv se jednalo o menšinu, měla by se firma detailněji zabývat nastavením, dodržováním a hlavně komunikováním jednotlivých pravidel, např. pravidelnou revizí a aktualizací prémiového systému, který je vázán na měsíční výsledky, správnou komunikaci jednotlivých firemních procesů. To vše by mělo vést k respektování nastavených hodnot a pravidel tak, aby nevznikaly žádné pochybnosti o jejich dodržování a nenarušovaly firemní chod.

9.3 SWOT analýza řízení lidských zdrojů

Silné stránky

- přesvědčení, že podpora lidských zdrojů je nezbytná k rozvoji firmy
- zaměstnanci mají zájem o vzdělávání a ví, že pokud jim vzdělávání pomůže zlepšit výkon, budou odměněni
- sounáležitost zaměstnanců s podnikovou kulturou

Slabé stránky

- nejednotná koordinace ŘLZ

Příležitosti

- využít aktivity/zájmu pracovníků o vzdělávání v konkrétních oblastech

Hrozby

- vyjádření přínosů s podhodnocenými náklady na vzdělávání

9. 4 Měření výkonnosti projektu pomocí BSC

K hodnocení, zda vede podpora a rozvoj pracovníků ke zvyšování firemní výkonnosti podniku jsem se pro účel této práce detailněji soustředila na projekt, k jehož realizaci došlo v roce 2010 a 2011 a s pomocí informací získaných od pracovníků firmy PRAKTIK system s. r. o. jsem ho vyhodnotila pomocí metodiky BSC. Zároveň je navrhnutá struktura, s jakou se další aktivity/projekty mohou v následujících letech vyhodnocovat tak, aby se dal jejich přínos co nejlépe vyhodnotit – vždy však musí být upravena na míru konkrétnímu projektu a zahrnovat ukazatele, které jsou pro hodnocení klíčové.

Firma PRAKTIK system s. r. o. implementovala v roce 2010 do interních procesů projektové řízení. Projekt roku 2010 a 2011, jehož cílem bylo rozšíření zpracovatelských možností, zvýšení know-how v recyklaci plastů, nová specializace firmy a získání nového portfolia zákazníků, se týkal výstavby a zaplnění nové technologie – interně technologie T11. Cílem úspěšné realizace tohoto projektu byla výstavba technologie na dočišťování plastů z lednic, odkup know-how na přepracování, zajištění kvalitativních požadavků na přepracované výstupy, zaplnění 300 tunami vstupu/měsíčně, zajištění odbytu materiálu, zajištění veškerých legislativních požadavků, které s provozem souvisely.

Níže jsou shrnuty 4 perspektivy metodiky BSC a k nim navrhnuté sledované ukazatele, které s projektem T11 souvisí a jsou významné z hlediska hodnocení. Kromě finančních ukazatelů, jsou zde i nefinanční ukazatele, které jsou významné pro úspěšný chod projektu. Z časového hlediska je vyjádřena změna stavu v roce 2011 oproti roku 2010.

Tab. 13. Hodnocené ukazatele pomocí BSC – projekt T11

Finanční ukazatele	Změna v roce 2011 oproti 2010
Náklady na přepracování 1 tuny materiálu	- 12%
Výnosy z jedné prodané tuny	+ 11%
Podíl na hosp. výsledku firmy	2010 – 1/12, 2011 – 1/5
Doba obratu pohledávek	kratší o 7 dní, zkrácení z 21 dní na 14 dní
Vytížení technologie	z 2 směn na 4 směny (souvisí s úsporou nákladů na zpracování)

Zákaznické ukazatele	Změna v roce 2011 oproti 2010	
	2010	2011
Počet zákazníků na českém trhu	1	2
Počet zákazníků na zahraničním trhu	5	9
Počet nových zákazníků	5	
Média získávání zákazníků	Internetové specializované portály, odborné časopisy, konference zpracovatelů	
Počet reklamací	0	0
Zákazníci dle materiálového využití	50% zpracovatele koncových výrobků, 10% obchodníci, 10% výrobci meziproduktů, 30% odpadové společnosti	55% zpracovatele koncových výrobků, 0% obchodníci, 20% výrobci meziproduktů, 25% odpadové společnosti
Vyhodnocení spokojenosti zákazníků	neproběhlo	Leden 2011
Dodací lhůty	Do 7 dnů k odběru EXW, do 10 dnů DDP	Do 3 dnů k odběru EXW, do 10 dnů DDP
Doba vyřízení jedné zakázky	1 týden	3 dny

Ukazatelé interních procesů	Změna v roce 2011 oproti 2010	
Rychlost reakce na zákaznické požadavky	14 dní	10 dní
Podíl zmetkovosti na produkci	0	0
Podíl odpadů při zpracování 1 tuny	30%	25%

Ukazatelé růstového potenciálu	Změna v roce 2011 oproti 2010	
Počet strojníků obsluhujících technologii	2	3
Počet zrealizovaných inovačních návrhů	2	5

Zdroj: vlastní vypracování

Na konkrétním projektu výstavby technologie na dočišťování plastů je patrný posun jak ve zpracování, využití odpadů, kvality zpracování, tak na druhou stranu pozitivní vývoj finančních ukazatelů, kdy se díky kvalitnímu zpracování podařilo firmě navyšovat cenu u výstupních komodit, zpracovávat dvojnásobné objemy s nižšími zpracovatelskými náklady a do procesu zapojit pracovníky tak, aby využívali vlastní návrhy na vylepšení procesu. Jak sám majitel společnosti říká: *„Investice do samotných technologií nemá význam, pokud se rovnoměrně nevyvíjí i samotní pracovníci. Dříve jsem si myslel, že technologie oběhám sám a nikoho dalšího nepotřebuji, dnes mám čas se věnovat strategickým vývojovým věcem, protože mám tým lidí, který se o vše postará a ještě přichází s vlastními nápady možného rozvoje a na mě je pak zvážení samotných investic k předloženým návrhům.“*

Níže je popsáno, jak byli pracovníci firmou podpořeni, aby byli schopni projekt rozeběhnout a dosáhnout výše zmíněných výsledků.

V roce 2011 proběhla významná investice na výstavbu nové technologie na dočišťování a třídění plastů, které firmě vznikají z recyklační linky na zpracování lednic. Příloha D obsahuje článek o samotném zpracování a uplatnitelnosti plastů, vydaný šéfredaktorkou časopisu ODPADY paní Jarmilou Šťastnou. Příprava technologie a její výstavba probíhala ve dvou fázích již od roku 2010, kdy docházelo k pravidelnému školení technologa u německého partnera firmy PRAKTIK system s. r. o. který má dlouholeté zkušenosti s rozvojem a výstavbou technologií. Školení bylo zaměřené na řízení kvality a obsluhu jedinečné třídící linky. Následně probíhalo školení pracovnice obchodního oddělení a laborantky na měření kvality a uplatnění materiálů pro konkrétní technologické aplikace pro rozdílné zákaznické potřeby po dobu 6 měsíců, taktéž u stejného partnera v Berlíně. Rok po vystavení linky se vstupní kapacitou 300 tun měsíčně je linka plně vytížena, pracovníci obsluhy plně zaškoleni, a obchodní oddělení zobchodovává výstupy v rámci celé Evropy. Tato investice jak do lidského, tak i technologického kapitálu se podílí nyní

1/5 na hospodářském výsledku firmy. Samozřejmostí je uplatnění jazykových znalostí jak z německého tak anglického kurzu. Tato inovace (od recyklace elektrospotřebičů se firma posunula ke zpracování složitých odpadů, které následně uplatňuje po celé Evropě), firmě umožnila dále nabízet svým zaměstnancům stabilní a zajímavá pracovní místa a pozitivní výhled pro další roky, kde inovace a osobní zapojení zaměstnanců bude i nadále hrát klíčovou roli.

9. 4. 1 Zhodnocení plánovaných aktivit firmy v roce 2011

Jak již bylo řečeno na každý rok má firma naplánovaný rozpočet na jednotlivé zpracovatelské programy, od jehož plnění se odvíjí měsíční hodnocení pracovníků. Zároveň jsou cíle každoročně upraveny dle aktuální situace na trhu tak, aby jejich dosažení bylo ambiciózní, ale reálné. Mimo rozpočtovaných činností se plánují ještě aktivity, které mohou přinést dodatečné finance, ale jejich naplnění není 100% jisté.

V roce 2011 se firmě podařilo naplnit plánovaný rozpočet na 120%. Došlo k navýšení tržeb za prodej služeb a materiálu o 38 427 tisíc Kč. Dle auditorské společnosti VGD došlo ke splnění předem nadefinovaných cílů (splnění nákladů a tržeb) díky rozšiřování zpracovatelských služeb a inovacím.⁵⁰

Na druhou stranu se nepodařil v roce 2011 rozeběhnout plánovaný projekt na využití polyuretanové pěny z lednic. Tento projekt byl zahájen až v roce 2012, který tato DP nehodnotí.

⁵⁰ Výroční zpráva, Výroční zpráva společnosti PRAKTIK system s. r. o. za rok 2012 [online]. Obchodní rejstřík a Sbírka listin, [vid. 20. 10. 2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypisl?subjektId=isor%3a500003413&klic=790vbw>

ZÁVĚR

České podniky se staly součástí globální ekonomiky včetně veškerých výhod, rizik a příležitostí, které s sebou vliv globalizace přináší a od roku 1989 se neustále prohlubuje. Konkurenceschopnost si zajistí ty podniky, které budou schopny rychle a flexibilně adaptovat technologie a lidské zdroje, zkracovat inovační cykly a jejichž marketingové a finanční strategie budou přizpůsobeny novým příležitostem a změnám v podnikatelském prostředí. To vše je výzvou, která klade důraz na rozsah i kvalitu rozvoje lidských zdrojů a tato oblast se stává pro udržitelnost rozvoje podniků strategicky významnou.

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout myšlením.“ R.Solow.

Stejně tak, jak se vyvíjely ostatní teorie managementu, tak se měnila i úloha lidského činitele v podniku, která je nyní strategicky významná. Mezi základní faktory úspěšnosti firem je schopnost využívat lidské zdroje takovým způsobem, který zabezpečí plnění jejich cílů, tj. motivaci k vysoké výkonnosti a pozitivnímu vztahu k organizaci. K úspěšnému plnění cílů je významné, aby byl zajištěn soulad mezi strategickými záměry organizace a rozvojem lidských zdrojů.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat koncepci lidských zdrojů ve firmě PRAKTIK system s. r. o. a na konkrétním příkladu ukázat, zda rozvoj pracovníků a ostatní nástroje na podporu růstu výkonnosti se skutečně ve výsledcích firmy odráží.

Od roku 2008 firma každoročně navyšuje investice do rozvoje svých pracovníků, které se týkají především jazykového vzdělávání, odborných kurzů, 360° zpětné vazby, certifikace IIP a inovačního systému. V roce 2011 se částka pohybovala kolem 0,5 mil Kč. Důležitým mezníkem v rozvoji firmy bylo zavedení právě zmiňovaného standardu IIP v roce 2008 do vnitropodnikových procesů firmy pomocí nástrojů, které podporují motivaci a spokojenost zaměstnanců v návaznosti na celkový výkon společnosti. Rozvojem pracovníků ve specifických a předem vytipovaných oblastech, přidělení jim větší míry zodpovědnosti a navázání pracovního výkonu na výši odměny a pravidelné poskytování zpětné vazby

přispělo k tomu, že firma byla schopna dosáhnout lepších ekonomických výsledků s 50 ti % zaměstnanci než před reorganizací firmy v rámci uplatnění tohoto přístupu řízení.

Dalším cílem byla analýza ostatních faktorů, které ovlivňují výkon společnosti, a to strategické řízení firmy, organizace řízení lidských zdrojů a firemní kultura. Z auditu řízení lidských zdrojů bylo jasně patrné, s jakou důležitostí firma k rozvoji svých zaměstnanců přistupuje, což dokazuje fakt, že například certifikát IIP (jediný mezinárodně uznávaný certifikát v oblasti rozvoje lidských zdrojů) mělo v roce 2008 pouhých 40 firem na území České republiky. Mezi nejlépe hodnocené oblasti v auditu řízení lidských zdrojů byly: podniková kultura a řízení pracovního výkonu, naopak nejhorších výsledků bylo dosaženo v oblasti organizačního uspořádání řízení lidských zdrojů v podniku z důvodu absence oddělení nebo osoby, pomocí které by byl nastaven ve firmě jednotný systém.

V závěrečné části diplomové práce byl vyhodnocen přínos vzdělávání a rozvoje pracovníků na projektu, který byl zahájen v roce 2011. Meziroční srovnání ukazatelů pomocí matice BSC ukázalo posun téměř ve všech zkoumaných aspektech. Patrný posun byl zejména v měřitelných ukazatelích – snížení zpracovatelských nákladů a zvýšení tržeb, což bylo ovlivněno vyšší směnností zpracování a také pomocí činností, jejichž přínos se peněžně nedá přesně vyjádřit, ale projekt by bez nich nebylo možné realizovat – orientace na nových trzích, vyhledávání aplikací pro uplatnění výstupních komodit, zajištění odbytu, atd. Díky tomuto projektu se firmě podařilo zaměřit na odlišný segment zákazníků (technologické a ruční zpracování elektrospotřebičů bylo doplněno o vysoce náročnou technologickou separaci vícesložkových plastů). Tento nový zpracovatelský program se v současnosti podílí jednou pětinou na hospodářském výsledku firmy. Během dvou let firma dokázala uvést výsledky z „laboratoře do praxe“, čehož by nebyla schopná bez odborného a intenzivního školení, technologického rozvoje a velkého zapojení týmu, který se na projektu podílel.

Analýzou koncepce lidských zdrojů ve vazbě na prosperitu podniku se prokázalo, že kvalitní, kvalifikovaní a loajální pracovníci jsou základním stavebním kamenem úspěšné firmy a neustálá podpora jejich rozvoje v konkrétních oblastech a inovace jsou pro podnik strategicky významné, neboť dokážou zajistit dlouhodobý růst a konkurenceschopnost.

Použité zdroje

Knižní publikace

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2006. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*, 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 193 s. ISBN 80-7261-03-23.

BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Brno: CP books a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CONNER, D., R., *Managing at the speed of change*, 1.ed. New York: Willard Books, 2008. 282. s. ISBN 0-679-4684-0.

KAPLAN, R., NOTON, D., *Balanced Scorecard. In: Die Besten Managementbücher, A-K*, 2005, s. 7- 50. Band 1, Reihe: Handelsblatt Management Bibliothek, Frankfurt-New York.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*, 1.vyd. Praha, Management Press, 2004. 212 s. ISBN: 80-726-1116-X,

LANG, H., *Management trendy a teorie*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

STÝBLO, J., *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.

STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, 1. vyd., Praha, PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J., *Projekty řízení lidských zdrojů*, Praha: Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

VESELÝ, A., *Rozvoj české společnosti v EU: výzvy a rizika*, Praha, Filozofická fakulta UK, 2006, ISSN 1801-5999.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. Aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-2473651-8.

Časopis

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J., Identifikace vzdělávacích potřeb podniku, *Moderní řízení*, Praha: Economica, 2004, č. 2, s. 60.

Elektronické zdroje

PRAKTIK system s. r. o., *O společnosti* [online], PRAKTIK system, [vid. 12. 10. 2011], dostupné z <http://www.praktiksystem.cz/o-spolecnosti.htm>

Průzkum společnosti PricewaterhouseCoopers, *HR Controlling 2007* [online]. Personalista, 2007, [vid. 20. 11. 2011], dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>

Výroční zpráva, *Výroční zpráva společnosti PRAKTIK system s. r. o. za rok 2011* [online]. Obchodní rejstřík a Sbírka listin, [vid. 20. 10. 2012], dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a500003413&klic=790vbw>

Interní dokumentace firmy

ARBUCKLE, Ian. *Vytvoření strategie napomáhající vylepšit výkon organizace*, Sunderland, 2008, s. 17, Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

ARBUCKLE, Ian. *Shrnutí výsledků zkoumání*. Sunderland, 2008. s. 3, Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

ARBUCKLE, Ian. *Investice do zaměstnanců zlepšují výkon organizace*. Sunderland, 2008. s. 12-13, Investors in People Initial Assessment Report PRAKTIK system s. r. o., Business and Innovation Centre

Business Excellence CONSULTING s. r. o., *Výsledky na uzavřené otázky*, Praha, 2010. s. 38, Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy PRAKTIK system s. r. o., závěrečná zpráva

Vize společnosti PRAKTIK system s.r.o., interní dokumentace – Business plán na rok 2011

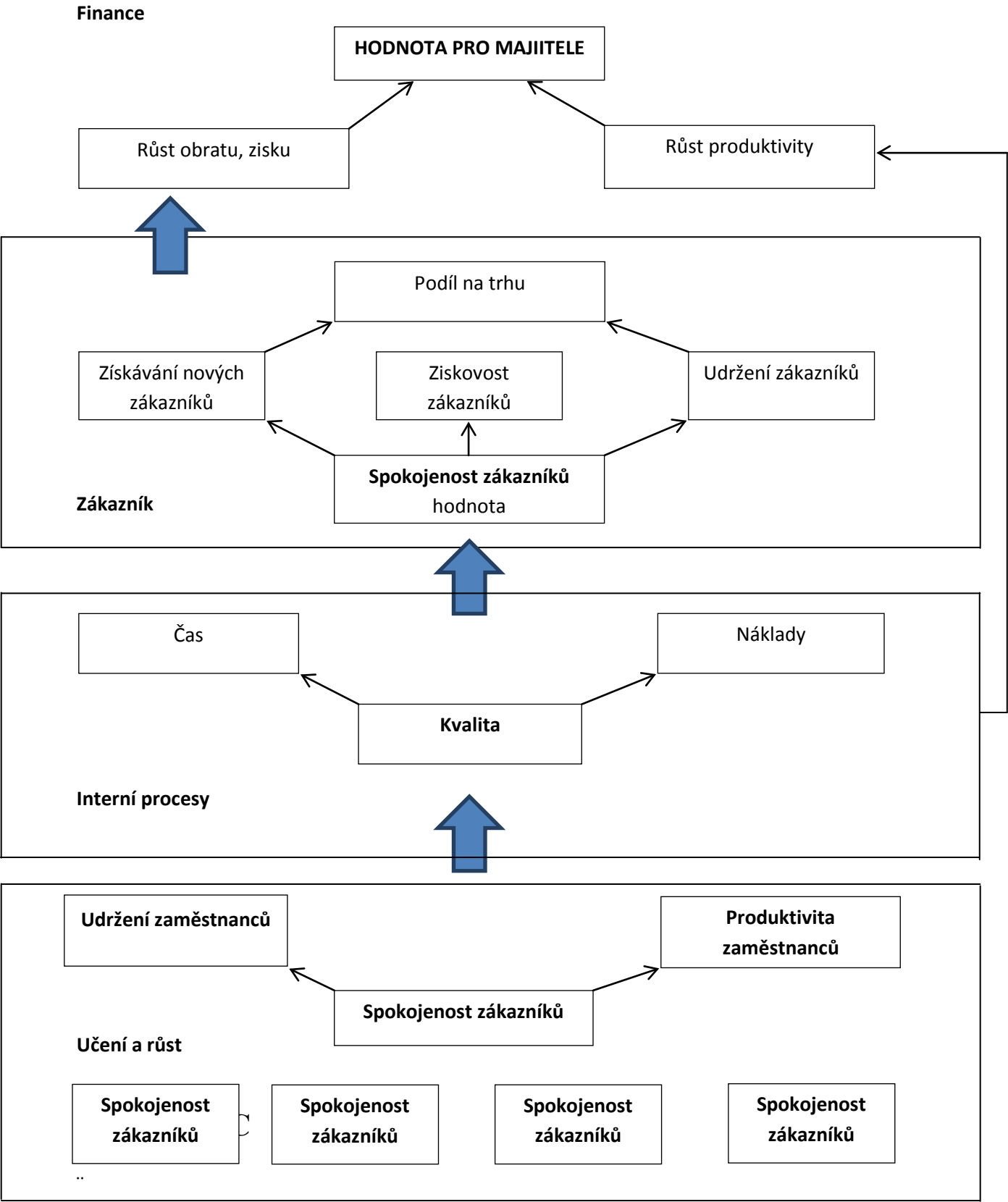
PŘÍLOHA A

Šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců firmy PRAKTIK system s. r. o.

Č. otázky	Otázka
1	Jak hodnotíte mezilidské vztahy ve firmě PRAKTIK system?
2	Jak hodnotíte spolupráci a týmový přístup ve firmě PRAKTIK system?
3	Když se zamyslíte nad celkovou atmosférou ve firmě, chodíte sem rád?
4	Kdybyste znovu začínal/la šel byste opět pracovat do této firmy?
5	Myslíte si, že se firma chová čestně a spravedlivě vůči svým zaměstnancům?
6	Znáte cíle a hodnoty firmy?
7	Ztotožňujete se s cíli a hodnotami firmy?
8	Znáte cíle svého týmu/směny?
9	Vážíte si svého místa ve firmě?
10	Je vedením firmy dostatečně zabezpečen další rozvoj a prosperita firmy?
11	Jaké jsou pracovní podmínky ve firmě?
12	Jak je organizována práce na vašem pracovišti?
13	Jak hodnotíte zaučování stávajících zaměstnanců na nové prac. postupy?
14	Můžete se podílet na organizaci práce na vašem pracovišti?
15	Máte možnost ovlivňovat svůj další pracovní rozvoj a vzdělávání?
16	Podporuje vás váš přímý nadřízený ve vašem prac. rozvoji a vzdělávání?
17	Jak hodnotíte celkově řídicí práci vašeho přímého nadřízeného?
18	Informuje vás vedení firmy o plánech a aktivitách, které se vás týkají?
19	Sděluje si navzájem pravidelně nové pracovní informace ve vašem týmu?
20	Bere váš přímý nadřízený na vědomí vaše názory, připomínky, návrhy?
21	Jste ochoten/na přicházet s vlastními návrhy?
22	Pochválí vás přímý nadřízený, že jste odevzdal dobrou práci, dobrý výkon?
23	Upozorňuje vás váš přímý nadřízený vhodným způsobem na vaše chyby?
24	Jsou vám jasné úkoly, zodpovědnosti a pravomoci vyplývající z vašeho pracovního zařazení?
25	Vede vás přímý nadřízený poradou účelně a efektivně?
26	Zajímá se nejvyšší vedení firmy o zaměstnance, o jejich potřeby a názory?
27	Věříte, že vedení firmy využije výsledky z tohoto průzkumu k dalšímu zlepšení, přijme potřebná opatření?
28	Jak hodnotíte celkový program zaměstnaneckých benefitů?
29	Jste si vědom/a toho, že váš pracovní výkon ovlivní výši vaší mzdy?
30	Co na firmě PRAKTIK system nejvíce oceňujete? Čeho si na firmě nejvíce vážíte a proč?

PŘÍLOHA B

Zobrazení základních vztahů v BSC



PŘÍLOHA C

Audit řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů	ANO	NE
1) Má společnost vypracovanou podnikovou strategii?	X	
2) Je tato strategie s výhledem více než na dva roky?	X	
3) Bylo stanoveno poslání řízení lidských zdrojů (ŘLZ) - proč je potřebné se zabývat lidmi ve společnosti?	X	
4) Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie	X	
5) Jsou tyto cíle zveřejněny?		X
6) Znájí je všichni manažeři?	X	
7) Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?	X	
8) Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?		X
9) Má společnost plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?	X	
10) Kolik potřebuje vaše společnost (uved'te procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100%):		
a) klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech společnosti)	80%	
b) obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)	15%	
c) ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)	5%	
11) Zhodnoťte, jaká je celková úroveň ŘLZ ve společnosti, na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 je střední a 5 nejvyšší úroveň.	4	

Organizační uspořádání společnosti ve vztahu k ŘLZ	ANO	NE
1. Je určena osoba ve společnosti, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?		X
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?		X
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?		X
4. Je pro činnost jasně daná filozofie společnosti pro ŘLZ?		X
5. Jsou ve společnosti popisy pracovních míst?	X	
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?		X
Popisy pracovních míst slouží:	X	
7. K řízení lidských zdrojů ve společnosti.		
8. Pro odměňování zaměstnanců ve společnosti.	X	
9. Pro normy jakosti (ISO, aj.)	X	
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?	X	
11. Znájí všichni zaměstnanci společnosti požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?		X
12. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve společnosti, na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 je střední a 5 je nejvyšší úroveň.	2	

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	ANO	NE
1. Je ve společnosti nastavena politika vzdělávání a rozvoje?	X	
2. Je ve společnosti určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?		X
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?	X	

4. Je ve společnosti zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		X
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj společnosti?	X	
6. Nabízí společnost semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?	X	
7. Má společnost zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?	X	
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?	X	
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?	X	
10. Vyhodnocuje společnost investice do vzdělávání zaměstnanců?	X	
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), které nejsou povinné ze zákona? Je to více než35..... hodin		40
12. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 je střední a 5 nejvyšší úroveň.		3

Řízení pracovního výkonu	ANO	NE
1. Je ve společnosti zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?	X	
2. Provádíte ve společnosti pravidelně hodnocení zaměstnanců?	X	
3. Chválíte své zaměstnance?	X	
4. Jsou zaměstnanci dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?	X	
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?	X	
Výsledky pracovního hodnocení využíváte (odpovídejte pouze v případě, že máte zaveden systém pracovního hodnocení; pokud ne, přejděte k otázce 13):		
6. V odměňování zaměstnanců	X	
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic	X	
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.	X	
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců	X	
10. Pro zvyšování výkonnosti společnosti.	X	
11. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.		X
12. Pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí.	X	
13. Zhodnoťte, jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců, na stupnici 1-5, kde 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup.		5

Podniková kultura	ANO	NE
1. Má společnost definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?	X	
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?	X	
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?	X	
4. Chovají se manažeři v souladu s organizačními hodnotami?	X	
5. Je ve společnosti vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?	X	
6. Jsou ve společnosti jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?	X	
7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?	X	
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?	X	
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?	X	
10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?	X	
11. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň podnikové kultury ve společnosti, na stupnici 1-5, kde 1 je nízká, 3 je střední a 5 nejvyšší úroveň.		5

PŘÍLOHA D

Když před pár lety dokončovali ve společnosti PRAKTIK system s.r.o. ve Stráži pod Ralskem zpracovatelskou linku na recyklaci starých lednic, byly provozní budovy obklopeny doslova mořem starých ledniček. To je dnes úplně jinak.

Před budovu jsou úhledně seřazeny žlutozelené kontejnery (tzv. wintejnery) systému Elektrowin, který v nich dodává sebrané lednice ke zpracování. Na plochách se manipuluje sčelným množstvím nádob, kontejnerů a klecí, v nichž jsou pečlivě roztříděné vysloužilé elektrospotřebiče od praček až po zahradní sekačky, které rovnou putují ke zpracování.

„Dnes zpracováváme on-line,“ vysvětluje obchodní manažer PRAKTIK system. „Jak nám dodávky přijíždí, rovnou se všechno vykládá na rampu a jede do technologie.“

„Pro příjem lednic máme dvojsměnný provoz, na tři směny jedou další zpracovatelská zařízení, zejména dotřídňovací linky,“ doplňuje odpadový hospodář.

Z čeho jsou lednice

Uvnitř kovového korpusu jsou ledničky z plastů. Většinou je to polystyrén, kterého je v lednici kolem 11 % z celkové hmotnosti. Čím starší lednička, tím více polystyrenu v sobě má. U nových lednic bývá polystyrén nahrazován jinými plasty, jako je polypropylen. „Poměr plastů se do budoucna bude měnit, na to je třeba myslet a zařídit se podle toho,“ poznamenává OH.

Plasty smíchané s kusem kovu po základním rozdrčení korpusu jsou velmi obtížně uplatnitelné na trhu – nedají se použít pro nové výrobky. „Při zpracování se orientujeme hlavně na výrobu polystyrénové drti, u níž garantujeme 99,7 % čistotu. Je vhodná pro výrobu koncových výrobků,“ vysvětluje obchodní manažer. „S našimi zákazníky se dohodneme, že nám vzorek konečného výrobku pošlou, abychom měli před očima celý recyklační kruh,“ poznamenává a ukazuje poklice na kola k automobilu, ramínko na šaty k nerozeznání od dřevěného nebo zatravnovací dlaždice.

Zpracovatelská linka

Cesta vysloužilých lednic k recyklaci začíná obvykle na sběrném dvoře, odkud jsou ve zmiňovaných wintejnerech převáženy do zpracovatelského závodu. Přímou z kamionu jedou ledničky do tak zvaného prvního stupně zpracování chladicích zařízení. Tam se ze chladicího okruhu odsává chladivo spolu s olejem pomocí odsávacích kleští v podtlakovém režimu. Směs je pak rozdělena v separačním zařízení termickým odplyněním na olej a freon. Obojí se zachytává zvlášť, čistí se a skladuje.

Po odsátí se z lednice odstříhne kompresor, který se pak už v režimu odpadů předává k dalšímu využití. Z ledniček se vyndávají poličky (drátěné nebo skleněné), odstříhne se také kabel. „Takto očištěnou ledničku označujeme jako korpus,“ říká OH. „Korpusy rozlišujeme podle druhu izolace. Může být polystyrenová, vatová, polyuretanová. Jako nadouvadla byly donedávna používány freony, zejména freon R-11. Nyní se používá pentan nebo cyklopentan.“

Lednice s PUR pěnou nadouvanou freony směřují do tzv. druhého stupně zpracování chladicích zařízení, kde se drtí v podtlakovém prostředí. Při tom se uvolňuje freon R11, odsává se a zkapalňuje. „Odsátá chladiva z chladicího okruhu plus freony zachycené při drcení lednice

..

skladujeme ve speciálních kontejnerech a přepravujeme k dalšímu zpracování do technologie společnosti RCN v Německu,“ dodává obchodní manažer.

Drcení a třídění

Po odsátí chladiv a oleje je z bývalé lednice jen běžná surovina k recyklaci – korpusy se několikanásobně drtí a drť se dotřídí. „Technologie funguje víceúrovňově, takže postupně v krocích odstraňujeme neželezné kovy a jednotlivé druhy plastů,“ poznamenává OH. „Získávání jednotlivých frakcí plastů je poměrně obtížné, my je rozdělujeme mokrou cestou ve vodních lázních s různou hustotou.“

„Recykláty dnes prodáváme do většiny Evropy,“ říká obchodní manažer. „Musíme být velmi aktivní. Když firma nemá s recyklovanými plasty provozní zkušenosti, často není ochotna je používat. Musí si je vyzkoušet, pak už je obvykle přístup jiný.“

Kromě dobře prodejného polystyrénu vznikají při drcení lednic také další frakce, například těžké plasty s obsahem PVC, kde mohou být přimíchány i zbytky neželezných kovů. Na jejich dalším zpracování na obchodovatelnou surovinu se stále pracuje.

Vývoj ve složení

Již nyní v PRAKTIKU pracují na technologických úpravách, díky kterým budou pentan schopni zachytávat po vzoru evropských zpracovatelů.

„Pentanové lednice zatím drtíme. Jsou to většinou novější lednice, u nás se začaly prodávat zhruba v 90. letech. Je fakt, že staré lednice s freony vydrží déle. Lidi je mají desítky let. Kdežto ty pentanové odcházejí tak po osmi letech – uvádějí to sami výrobci. Takže těchto ledniček bude rychle přibývat,“ uvažuje OH.

V profesionálních chladicích zařízeních se stále ještě používají freony, tak zvané F-plyny, což jsou „měkčí“ freony pouze s obsahem fluoru. Dokážou vymrazit zařízení až na – 40 °C. U domácích ledniček tak nízká teplota není potřeba a pro naplnění chladicího systému se používá izobutan.

Další spotřebiče

Kromě lednic zpracovávají ve Stráži pod Ralskem ještě různé malé spotřebiče, nářadí a nástroje i pračky, myčky apod. „Tyto spotřebiče se demontují ručně. Spolupracujeme s místní věznicí. Dnes u nás pracuje kolem 35 lidí ve výkonu trestu ve velké dílně na demontáž. Je to výhodné pro obě strany. Zájem ze strany věznice i vězňů je veliký a my zase máme větší zpracovatelské možnosti,“ říká obchodní manažer.

„Díky ruční práci dokážeme perfektně oddělit jednotlivé složky. Malé spotřebiče neházíme do jednoho drtiče, protože výstup by byl absolutně neprodejný,“ poznamenává na závěr obchodní manažer „Když vše přetřídíme už na samém začátku, tak jsou výstupy mnohem kvalitnější, a platí to pro malé i velké spotřebiče.“

Jarmila Šťastná

